نموذج ترخيص

أنا الطالبة: أزهار خضر داود داغر أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أنموذج مقترح لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالبة: أزهار خضر داغر

التوقيع:

التاريخ: ٣٠/٣/٢٠١٤

أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية

إعداد

أزهـار خضر داود داغـر

المشرف

الدكتور "محمد أمين" حامد عبد الله القضاة

قُدّمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آذار، 2014

نوقشت هذه الأطروحة (أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية)، وأجيزت بتاريخ ١٩ / ٣ / ٢٠١٤م.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور "محمد أمين" حامد القضاة / مشرفاً أستاذ مشارك في أصول التربية	....
الأستاذ الدكتور بسام العمري / عضواً أستاذ في الإدارة التربوية	....
الدكتور خالد السرحان / عضواً أستاذ مشارك في الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور راتب السعود / عضواً أستاذ في الإدارة التربوية (جامعة عمان العربية)	....

إهــداء

بكلّ الحب والتقدير أُهدي هذا الجهد إلى والداي العزيزين، اللذين كانا سبباً في نجاحي بعد الله في هذه الحياة.

أطال الله في عمرهما وأمدّهما بالصّحة والعافية؛ عِرفاناً بما غمراني به من عَطفٍ ودَعوات أنارت لي الطريق.

وإلى زوجي الغالي ورفيق دربي الذي ما فتئ يدعو لي، ويعمل على توفير المناخ المناسب لي من أجل دراستي ومسيرتي في الحياة.

وإلى ضياء حياتي وثمرة فؤادي أبنائي الأعزاء، حفظهم الله وأعانني على تربيتهم خير تربية.

وإلى كلّ من أسدى إليّ معروفاً أو نُصحاً أو عَوناً في سبيل إتمام هذه الدّراسة....

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين القائل: "مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا، سَهَّلَ اللهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَإِنَّ الْمَلاَئِكَةَ لَتَضَعُ أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ، وَإِنَّ طَالِبَ الْعِلْمِ يَسْتَغْفِرُ لَهُ مَنْ فِي السَّمَاءِ وَالأَرْضِ، حَتَّى الْحِيتَان في الْمَاءِ، وَإِنَّ فَضْلَ الْعَالِمِ عَلَى الْعَابِدِ، كَفَضْلِ الْقَمَرِ عَلَى سَائِرِ الْكَوَاكِبِ، إِنَّ الْعُلَمَاءَ هُمْ وَرَثَةُ الأَنْبِيَاءِ، إِنَّ الأَنْبِيَاءَ لَمْ يُوَرِّثُوا دِينَارًا وَلاَ دِرْهَمًا، إِنَّمَا وَرَّثُوا الْعِلْمَ، فَمَنْ أَخَذَهُ أَخَذَ بِحَظٍّ وَافِرٍ". رواه أبو داود، والترمذي، وابن ماجه، وصححه ابن حبّان عن أبي الدّرداء.

وفاءً وعِرفاناً يطيبُ لي أن أتقدّم بوافر الشّكر والتّقدير لمشرفي الفاضل الدّكتور "محمد أمين" حامد القضاة، على الجهود التي بذلها في الإشراف على هذه الأطروحة، ولما لقيته من حسن التّوجيه ورحابة الصّدر والآراء السّديدة، وعلى ملاحظاته التي تفضّل بإبدائها والتي استفدت منها كثيراً، والتي كان لها الفضل في إظهار هذه الأطروحة بصيغتها النّهائيّة، فله مني خالص الشّكر والتّقدير، جعل الله ما بذله من جهدٍ في هذه الأطروحة في موازين أعماله.

كما أتوجه بجزيل الشّكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، ولأساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي الطّريق لتحقيق غايتي؛ بما قدموه لي من نصحٍ وتوصية وإرشاد، مما ساعدني في إنجاز هذه الأطروحة، ولكلّ من ساندني ودعا لي، سائلةً الله عزّ وجل أن تكون هذه الأطروحة مساهمة في تطوير عمليّة اتّخاذ القرارات في الجامعات.

والله ولي التوفيق

الباحثة

أزهــار خضر داغــر

فهرس المحتويات

قائمة الملحقات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة

إعداد

أزهار خضر داود داغر

المشرف

الدّكتور

"محمد أمين" حامد عبد الله القضاة

الملخّص

هدفت الدّراسة تطوير أنموذج هندرة لعمليّة اتخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (523) من الإداريّين التّربويّين الأكاديميّين في الجامعات الأردنيّة للعام الدّراسي (2014/2013). ولتحليل بيانات الدّراسة، استُخدِمت المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شفيه للمقارنات البعدية، واختبار (ت)، وأظهرت نتائج الدّراسة أن تقدير أفراد عينة الدّراسة لواقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالّة إحصائيًّا في واقع عملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، تُعزى لمتغيّر الجامعة ولصالح الجامعات الرّسميّة، ولمتغيّر العمل ولصالح عميد الكليّة. وتوصّلت الدّراسة إلى تطوير أنموذج هندرة لعملية اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة، والتي أوصت باعتماده.

الفصل الأوّل

مقدّمة الدّراسة وخلفيّتها

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

الفصل الأوّل

مقدّمة الدّراسة وخلفيّتها:

يشهد العالم المعاصر العديد من التّغيّراتِ والمستجداتِ في الميادينِ التّربويّةِ، والاقتصاديّةِ والاجتماعيّةِ والثقافيّةِ والسّياسيّةِ والإداريّةِ، وقد غيّرت هذه التّغيّرات، وبدّلت العديد من المفاهيمِ والثّوابتِ التي كانت مستقرة في الأذهان لسنواتٍ طويلةٍ، ولقد ترتّب على هذه التّغيّراتِ والمستجدّاتِ العديد من المشكلاتِ، أبرزها عدم القدرةِ على مواكبةِ التّطوّراتِ فيما يتعلق بالتّعليم العالي في الجامعاتِ، وفهم دوافعها الحقيقيّةِ وتفسيرها، فضلاً عن التّكيّفِ معها.

وتسعى المؤسّسات الحديثة والرّائدة إلى إحداث تغييرات جوهريّة، وتحديث بنية العمليات والمعلومات لديها؛ لدعم عملية اتّخاذ القرار فيها، ومواكبة التّغيّرات التي تحدث في بيئتها المحيطة، وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء. ولاشك أن التّغيير يهدف بالدّرجة الأساسيّة إلى إكساب المؤسّسات المرونة، والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها وتعزيز ثقافتها، بما يخدم نظرتها المستقبليّة، وخطّتها الإستراتيجيّة، ويعزّز ميّزتها التّنافسيّة، وهناك الكثير من الأساليب الإداريّة الحديثة التي تهدف تحقيق مثل تلك الأهداف، كإدارة الجودة الشّاملة، وإعادة هندسة العمليات الإداريّة (الهندرة)، ونظراً للتّطور التّكنولوجي الهائل في الفترة الأخيرة، وظهور الإنترنت تمّ استخدام أسلوب هندسة العمليات الإداريّة (الهندرة). في الكثير من المنظّمات؛ لما له من دور كبير في خفض التّكاليف، وتوفير الوقت، والجهد، وتحسين الجودة في العمليات الإداريّة، لا سيّما عملية اتخاذ القرار (الدّجني، 2010).

ويعدّ مفهوم إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) أحد مداخل التّطوير، الذي يركّز على إعادة التّصميم السّريع والجذري للعمليّات الإداريّة الإستراتيجيّة، وكذلك للنّظم والسّياسات والهياكل التّنظيميّة؛ بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجيّة في كمّها وكيفها في المؤسّسة، بأقل كلفة ووقت وجهد (حسين، 2007).

وإزاء التّغيّرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنّظام التّربوي، ونظراً للدّور البارز للجامعات، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التّحدّيات بالطّرق التّقليديّة التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن. إنّ ما تحتاج إليه الجامعات هو أن تنظر للمشكلات بطريقةٍ منظّمةٍ، تعمل على توليد

المعرفة وتنظيمها واقتنائها والتّعامل معها؛ بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمّق لمشكلاتها واتّخاذ القرار الملائم بشأنها (الطّنيجي، 2008).

إنّ بزوغ عصر المعرفة والتّحول الكبير في الفكر التربوي، يقتضي إعادة النظر في الكيفيّة التي يُصنع بها القرار التربوي، نظراً للمكانة التي تحتلّها هذه العمليّة التي تمسّ الحاضر وتُغيّره، وتمتد بآثارها إلى المستقبل، وتُعدُّ بمثابة جوهر العمليّة الإداريّة، لذلك تتطلّب وقفة متأنّية لدراسة آليات صناعة واتخاذ القرار التربوي وتنفيذه في الجامعات؛ بقصد استعراض الأبدال المتاحة كافّة، وتبنّي منظومة متكاملة من المراحل والإستراتيجيّات المناسبة؛ لصياغة القرار التّربوي في ضوء نظرة شاملة للجامعة وبيئتها الدّاخليّة والخارجيّة، وليس في ضوء نظرة قاصرة تعتمد على الخبرة والتّحليل الشّخصي. كما يعدّ موضوع هندرة عمليّة اتّخاذ القرار التربوي، من أهم الموضوعات التي ينبغي لمتّخذ القرار التربوي أن يلم بها؛ كونه يرتبط بالكفاءة والفاعليّة للنّظام التّربوي، والتّعامل مع متغيرات القرارات كافّة، واختيار إستراتيجي يحقّق النّجاح، بمعنى زيادة فاعليّة القرارات التّربويّة بصورةٍ أفضل، وما يرتبط بالمخرجات التّربويّة لهذه القرارات، بالنّظر إلى درجة استخدام المدخلات لتحقيق النّتائج المرغوبة (الخطيب،2001؛ العزاوي،2006).

كما يُستحسن للجامعات أن تمتلك مجموعةً من الصفات والخصائص، مثل: التّوجه نحو التّفوّق والتّميّز في عملياتها الإداريّة، والتّوجّه نحو رضا متلقّي الخدمة بالدّرجة الأولى، وتأكيد الاستمراريّة في السّوق، والتّعامل مع التّغيّرات المحيطة بواقعيّةٍ وسرعةٍ وحزمٍ؛ لكشف الفرص والتّهديدات في نفس الوقت، والتّحريض على التغيير، وعدم الخوف من نتائجه، وهذا يتطلّب هندرةً لعمليةِ اتّخاذ القرارات التربويّة فيها؛ للتركيز على الابتكار والتّميّز والإبداع، بدلاً من تقليد الآخرين، واعتبار المورد البشري الأهم؛ لتحقيق التّفوّق والتّميّز في أدائها، والاهتمام بالشّموليّة والتّكامل في أنشطة وفعاليّات الإدارة، وجعل الأنظمة الفرعيّة في الجامعات تعمل من منطلق الجزء من أجل الكلّ، والكلّ من أجل الجزء، وكذلك اعتماد اللامركزيّة في الأنشطة كافّة، والعمل الجماعي عوضاً عن العمل الفردي، وإدارة الوقت بنجاح، باعتبار أنّ الوقت موردٌ جديدٌ للإدارة، واعتبار الفشل سبيل تعلّم واكتساب خبرة (الخطيب،2001؛ العسيري،2005).

وتختلف الهندرة عن أساليب التّطوير التّقليديّة، فهي العمليّة التي تبدأ من نقطة الصّفر، وتركّز على العمليات الإداريّة لأعلى الأنشطة وتهتم بالنّتائج، وبحاجة متلقّي الخدمة، وتقوم على هيكلة العمل على أساس العمليّة ككل، وتتميّز بأنها تنطلق من التّشكيك في مشروعيّة العمليّة الإداريّة كلها، وقد تحتاج في أحيان كثيرة إلى تغيير أو إعادة بناء أو إلغاء (السّلطان،2001).

وأبرز ما يميّز إعادة هندسة العمليّات الإداريّة عن غيرها، أنّها تمكّن من إيجاد حلول جذريّة للمشكلات، من خلال رؤية الصّورة الشّاملة لأسلوب العمل بالمنظّمات المختلفة، كما أن إعادة هندسة العمليّات تساعد على الخروج عن الرّوتين، والنّظرة الضّيّقة للعمل، وعدم الشّموليّة، والحلول السّريعة لمشكلات العمل، وغير ذلك من النّظم والأساليب الإداريّة التّقليديّة (عبد الحفيظ، 2009).

وبالتّالي فالهندرة قد تكون الوسيلة الأكثر فاعليّة؛ لتحقيق الأهداف سواء على مستوى الجامعة أم على مستوى العاملين فيها، وذلك من خلال إدخال تعديلات جذريّة على عمليّة اتّخاذ القرارات التّربويّة، تضمن التّكلفة الأقل، والوقت الأقصر، والمردود الأعلى؛ وهذا ما سوّغ للباحثة القيام بهذه الدراسة، وتأتي الدّراسة الحاليّة لتطوير أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة.

مشكلة الدّراسة:

تسعى الجامعات والمؤسّسات التّعليميّة إلى التّميّز في عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي، وفي الأردن عشر جامعاتٍ رسميّةٍ، وتسع عشرة جامعة خاصّة، ومن الملاحظ أنّ هنالك تزايداً في الإقبال على التّعليم العالي في الأردن، وهذا يتطلّب مزيداً من الجهود للارتقاء بالعمليّة التّعليميّة برمّتها، وبعمليّة اتّخاذ القرار التربوي المناسب، بأقل جهد وكلفة وأعلى جودة، وتشكّل عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي محور الأنشطة الإداريّة في المنظّمات على اختلاف أنواعها، فهي من أهمّ ما يمارسه الإداريّون والقادة، كما تعدّ من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقتهم وجهدهم لتعدّدها وتكرارها، وهي في الوقت ذاته، من أخطر جوانب العمليّة الإداريّة بالنّسبة للإداريين والقادة؛ لأنّهم مسؤولون مباشرة عن نتائج هذه القرارات.

ويحقّق تطبيق إعادة هندسة العمليّات (الهندرة) كما تشير الدّراسات، كدراسة الكريمين (2006) والخواجا (2008)، فوائدَ كثيرةً تعود على الجامعات بكفاءةٍ وفاعليّةٍ في أدائها وعمليّة اتّخاذ قراراتها، كما يحافظ على بقاء واستمرار التّنظيمات الإداريّة في مواجهة التّحديات المستجدّة التي قد تواجهها.

وبناءً عليه تتحدّد مشكلة الدّراسة في السّؤال التالي: ما أنموذج الهندرة المناسب لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة؟ وينبثق من هذا السّؤال الأسئلة التّالية:

1. ما واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التربويّون الأكاديميّون؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بمستوى ($\alpha \geq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة تُعزى لطبيعة متغيّري الجامعة والعمل؟

3. ما أنموذج الهندرة المناسب لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة ؟

تعريف مصطلحات الدّراسة:

تالياً تعريفٌ بمصطلحات الدّراسة:

الأنموذج: يعرّفه كرون (Krone)، كما ورد في الخواجا (2008،7) بأنّه **"**مخطّطٌ تتّضح من خلاله الخطوات الرّئيسة لهندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي والعوامل المؤثّرة فيها ، وهو تصّورٌ مخطّطٌ ومنّظمٌ ودقيقٌ للواقع، وجزءٌ مبسّطٌ للحقيقة، ويشمل الجوانب المهمّة التي تساعد في فهم وضبط الظّاهرة المدروسة، وهو تقريبٌ رمزيّ للموقف الفعليّ، وهو أداة تفكير وتحليل، يحتاج في بنائه إلى مقدرة ذهنيّة خلاّقة ومبتكرة".

الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية): تعرّف بأنّها "إعادة التّفكير بشكل أساسي والعمل على إعادة تصميم عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي بشكلٍ جذري، للعمل على إنجاز تحسينات جوهريّة في أداء الإجراءات المناسبة للقضايا المعاصرة المؤثّرة مثل التّكلفة، الجودة، الخدمة، والسّرعة" (هامر،2000، 14).

وقُصد بهندرة (إعادة هندسة) عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي إجرائيًّا: تبنّي منظومة متكاملة من الخطوات تتضمّن تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة حولها، واقتراح مجموعة من الأبدال وتقييمها، واختيار البديل الأنسب بناءً على مجموعةٍ من المعايير، والعناصر المؤثّرة التي تتضمّن التّشريعات والقوانين، وظروف الفئة المستهدفة، وفلسفة التّعليم العالي، ومترتّبات البديل، وخدمة مصلحة المنظّمة ورؤيتها، والعمل على تنفيذ القرار من خلال آليات تشمل تهيئة البيئة الداخليّة والخارجيّة، وتحديد مسؤوليات المعنيين بتنفيذ القرار، ووضع خطّة للتّنفيذ، وتعديل القرار المتّخذ؛ بهدف الوصول إلى قرار تربوي رشيد، كما ستحّدد ذلك أداة الدّراسة.

أهميّة الدّراسة:

يؤمَّل أن يستفيد من نتائج هذه الدّراسة الجهات التّالية:

1. متّخذو القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، ووزارة التّعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بالاستفادة من أنموذج الهندرة، إذ تقدم لهم هذه الدّراسة أنموذجاً جاهزاً لهندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي؛ للتّقليل من إمكانيّة اتّخاذ قرارات تضرّ بمصالح المؤسّسة التّربويّة، كذلك تعرّف مراحل ومداخل صنع واتّخاذ القرار التّربوي الجيّد وتنفيذه، بالنّسبة لمتّخذي القرارات التّربويّة.
2. الباحثون عموماً، إذ من المؤمّل أن تثير الدّراسة لديهم الرّغبة في إجراء المزيد من البحوث المتعلّقة بموضوع هندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة؛ للعمل على تطويرها لمستوى أفضل مما هي عليه.

أهداف الدّراسة:

تهدف هذه الدّراسة الكشف عن النّقاط التّالية:

- واقع عملية اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التربويّون الأكاديميّون.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، تعزى لطبيعة متغيّريّ الجامعة والعمل.
- تطوير أنموذج الهندرة المناسب لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، من وجهة نظر الإداريّين التربويّين الأكاديميّين.

حدود الدّراسة:

يتحدّد تعميم نتائج الدراسة بالعوامل التالية:

- الحدود البشريّة: اقتصرت الدّراسة على الإداريّين التربويّين الأكاديميّين في الجامعات الأردنيّة: رؤساء الجامعات، ونوّابهم ومساعديهم، وعمداء الكليّات، ونوّابهم ومساعديهم، ورؤساء أقسام الكليّات.
- الحدود المكانيّة: الجامعات الأردنيّة (الرّسميّة والخاصّة).
- الحدود الزّمانيّة: وهي الفترة التي قامت الباحثة بتطبيق الدّراسة فيها، والمتمثّلة في العام الدّراسيّ (2013/2014م).

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة

الفصل الثّاني

الأدب النّظري والدّراسات السّابقة

فيما يلي عرض للأدب النظري والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، كالتالي:

أولاً: الأدب النّظري:

تضمّن هذا الجزء عرضاً لأربعة مباحث، تناول المبحث الأوّل: عمليّتي صناعة القرار التربوي واتّخاذه، أما المبحث الثاني: فتناول موضوع الهندرة وفوائدها ومراحل تطبيقها، وضرورة هندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي للجامعات الأردنيّة، و تناول المبحث الثّالث: موضوع الجامعات الأردنيّة، وجاء المبحث الرابع ليتناول المبحث الرابع: موضوع الأنموذجات، وذلك على النّحو التّالي:

- **المبحث الأوّل: عمليّتا صناعة القرار التّربوي واتّخاذه:**

يعدّ القرار عنصرًا حتميًّا في كافّة صور النّشاط الإداريّ ومراحله، كما يعدّ جوهر العمليّة الإداريّة، وأحد مكوناتها، ويتوقّف نجاح المؤسّسة على فاعليّة قراراتها المتّخذة، ويسهم القرار الرّشيد في تمكين المنظّمة من مواصلة أنشطتها الإداريّة بكفاءة وفاعلية، لاسيّما وأن القرار يعتمد أساساً على التّوقّعات والرؤى المستقبليّة، ويتحقّق في محتواه آفاق المستقبل وتصوّرات الإدارة عنه، ولا بدّ أن يمثّل القرار مرتكزًا فاعلاً في تمكين الإدارة من أن تؤدي دورها في استثمار التّطوّرات التّكنولوجيّة، والوفاء بمتطلّبات البيئة ومسايرة روح العصر.
القرار في اللغة العربية: هو ما قرّ عليه الرأي من الحكم في مسألة ما، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية عقلية واعية ومركبة، يتم خلالها اختيار أحد الأبدال؛ بهدف الوصول إلى حل لمشكلة ما، ويحدد القرار الذي يتخذه الإداري في موقف معين، المسار الذي سيسلكه أو مجموعة الاستجابات والإجراءات التي سينفذها للوصول إلى هدف، أو حل مشكلة تواجهه (جاد الكريم،2003؛ والفقي،2008).

وعرّف كل من الجوهري وأبو الغار (2001، 82) القرار بأنّه: "مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها؛ لحل المشكلة التي تشغله". و يشمل القرار كلّ عمل إداري يصدر بقصد تعديل الأوضاع القانونية أو الإدارية، كما هي قائمة وقت صدوره، أو كما تكون في لحظة مستقبلية معينة (Bobbett, 2001).

وعمليّة اتخاذ القرار: هي "العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن الأبدال المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك, بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم، أي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، أو هو عملية اختيار بديل بين مجموعة من الأبدال؛ لتحقيق هدف ما خلال فترة زمنية محددة في ضوء كل من البيئة الداخلية والخارجية المتاحة" (Blustein & Phillips, 2003, 73).

فعملية اتخاذ القرار هي جوهر العمليات الإدارية ولبّها، وأحد مكوناتها الرئيسة، إذ يتم بمقتضاها اختيار أفضل بديل من مجموعة الأبدال المتاحة؛ لحل المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها.

أنواع القرارات:

يتخذ الإداري قرارات متنوعة سواءً بصفته الشخصية أم بصفته مسؤولاً إداريًّا، وبيّن كل من الجرايدة (2001)، والبوعشي (2003) أنواع القرارات، كالتالي:

أولاً: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:

تصنّف القرارات وفق نوعين أساسيين: هما القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة، وتسمى القرارات المبرمجة أيضاً القرارات الروتينية أو التكيّفيّة، في حين تسمى القرارات غير المبرمجة، القرارات الإبداعية.

ويمكن القول أن القرارات المبرمجة تساعد الإداري على مواجهة أحداث الحياة اليوميّة والتكيّف معها، ومن أمثلة هذه القرارات الاستعداد للامتحان، وإعطاء موظف إجازة، وتقسيم العمل على الأفراد، وصرف نفقات متكررة, ومن خصائص هذا النوع من القرارات أنه تلقائي ولا يحتاج إلى وقت طويل، ولا لنشاط ذهني كبير ولا إلى إبداع، أما النوع المقابل للقرارات السابقة فهو القرارات غير المبرمجة، وهي القرارات التي يتم اتخاذها بهدف مواجهة مشكلات غير روتينية وغير متكررة, أو اتخاذ قرارات ضرورية لحل مشكلات قليلة الحدوث أو جديدة من نوعها,أو مشكلات معقدة ومتفرعة أو ذات أهمية بالغة.

ثانياً: القرارات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية:

تُتّخذ القرارات الإستراتيجية لمواجهة مشكلات هامة وحرجة، ذات تأثير بالغ في حياة متخذ القرار، أو في أوضاع المؤسسة التي يديرها, وتتميز هذه القرارات بصعوبة التراجع عنها

بعد اتخاذها, إذ يصبح التراجع عنها أمراً غير مقبول وربما غير ممكن، ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات، إنتاج نوع من المنتجات، أو اختيار موقع لمنظمة.

أما القرارات التكتيكية: فهي قرارات يتم اتخاذها من أجل تنفيذ القرارات الإستراتيجية، وربما يتطلب تنفيذ قرار استراتيجي واحد، اتخاذ عدة قرارات تكتيكية، وهي قرارات يمكن تنفيذها في فترة زمنية قصيرة، ولا تتطلب تعمّقاً فكريًّا ولا إبداعيًّا.

ثالثاً: القرارات الفرديّة والقرارات الجماعيّة:

تُقسم القرارات أحياناً إلى قرارات فرديّة وقرارات جماعيّة، فالقرار الفردي هو القرار الذي يتّخذه فرد واحد دون أن يشترك غيره في اتخاذه, وهذا لا يعني أن لا يستشير غيره أو لا يستعين بالآخرين في جمع المعلومات والبيانات، ولكنه يعني أن يباشر الفرد مسؤولية اختيار البديل الملائم، أما القرارات الجماعية فهي القرارات التي يشترك في اتخاذها أكثر من فرد (المشاورة)، إذ قد يسهم عدد من الأفراد في مراحل صناعة القرار المختلفة.

خصائص عمليتي صناعة القرار واتخاذه:

تعدّ عملية اتخاذ القرار إحدى خطوات عملية صناعة القرار، إذ تسبقها كثير من الخطوات التمهيدية التي تشكل أسس القرار الرشيد، ولها مجموعة من الخصائص، كما ذكر كل من كنعان (2007)، وتعلب (2011)، أهمّها أنّ:

1- الحاجة إلى القرار تبدأ عند مواجهة الفرد لمهمة أو مشكلة ما، ويتطلب الخروج من هذا الوضع اختيار مسار سلوكي يتم من خلاله تحقيق أهداف معينة, وهذا ما يسمى الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ القرار.

2- القرار يتكوّن من عناصر عدّة هي:

أ- مُتّخذ القرار: وهو شخص لديه مهمة تحتاج إلى تنفيذ، أو مشكلة تتطلب حلا، ولديه نظام قيم واتجاهات واهتمامات ودوافع ورغبات في تحقيق الأفضل، ومخزون من الخبرة والمعرفة ومصادر معلومات وقدرات عقلية.

ب- هدف أو أهداف يسعى الفرد إلى انجازها.

ج- ظروف وأوضاع تحيط بالفرد بعضها مساندة، وبعضها تشكل دوافع وعقبات وبعضها مطالب وحاجات.

د- مسارات فعل أو أبدال يمكن للفرد أن يختار منها.

هـ- توابع وآثار تُبنى على تنفيذ الحل الذي يتم اختياره.

3- عملية اتخاذ القرار: عملية عقلية تكون أحياناً عميقة ومعقدة ومركبة، وبخاصة عندما يكون القرار هامًّا, إذ تتضمن تحليل المشكلة واستكشاف جوانبها، والوصول إلى أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها، ثم جمع المعلومات حول المشكلة وطرق الحل من مصادر مختلفة.

4- عملية اتخاذ القرار مهارة عقلية، يمكن تطويرها لدى الأفراد، فهي عملية متعلّمة، إذ يمكن تدريب الفرد على كيفية اتخاذ القرار الرشيد، من خلال تدريبه على التفكير النقدي والحساسية للمشكلات، والتخطيط ورسم الأهداف وتطوير قدرات البحث والاستقصاء وجمع المعلومات.

5- عملية اتخاذ القرار تمتد عبر الزمن وتتصف بالاستمرارية.

6- عملية اتخاذ القرار: عملية ذات طبيعة تطورية متغيرة، ويظهر ذلك من خلال التغيرات التي تطرأ على المشكلة أو المهمة التي تواجه الفرد.

الخصائص الفرديّة اللازمة لاتّخاذ القرار:

هنالك مجموعة من الخصائص اللازمة لاتخاذ القرار ليكون فعّالاً، بيّنها كلّ من العزّاوي (2006)، والفقّي (2008)، أهمّها:

1- الخبرة: تلعب الخبرة دوراً بارزاً في اتخاذ قرارات فعالة، ويبدو هذا الأمر منطقيا فالأقدميّة في العمل أو في مجال اتخاذ القرار، تجعل الفرد يتعرض إلى سلسلة طويلة من خبرات النجاح والفشل، فيتجمّع لديه قدراً واسعاً من الأنماط السلوكيّة المتنوّعة والملائمة, وعندما يريد أن يتّخذ قراراً فإنّه يستحضر هذه الخبرات، ويستفيد من خبرات الفشل كما يستفيد من خبرات النجاح.

2- القدرة على تقييم المعلومات بحكمة: وتعتمد هذه السّمة على عقلانيّة الفرد ونضجه، وقدرته على التعليل والمحاكمة العقليّة, وفي كثير من الأحيان تتحسن خصائص الشخصيّة مع التّقدّم بالعمر, وتظهر حكمة الفرد من خلال اختيار المعلومات الضرورية وتحديد أهميّتها وتقييمها, كما تظهر من خلال تقدير نتائج القرار وآثاره, وذلك عندما يأخذ في اعتباره، التفاعلات العديدة للعوامل المختلفة، ويتوقع الأحداث غير الأكيدة بدرجة معقولة،

ويطبق معايير ملائمة في إصدار أحكامه ويبسط الموقف عن طريق استبعاد العناصر غير الضّروريّة، دون إخلال أو إسقاط لأيّة عوامل هامّة.

3- الإبداع: ويعني قدرة صانع القرار المتفرّدة في تجميع الأفكار والمعلومات؛ من أجل الوصول إلى قراراتٍ جديدةٍ ومفيدةٍ، فهو يستطيع أن يستخدم قدراته الإبداعيّة في رؤية جوانب المشكلة التي قد لا يستطيع الآخرون رؤيتها.

4- المهارات العدديّة: إن امتلاك الفرد لمهاراتٍ عدديّةٍ عاليةٍ ومتطوّرةٍ أمر ضروري؛ من أجل التّوصّل إلى قراراتٍ فعّالةٍ في كثيرٍ من الأحيان، وذلك يعني القدرة على استخدامِ الأساليبِ الإحصائيّةِ والتحليلاتِ الضّروريّةِ في البحث, وتُشكّل هذه التّقنيّات وسائل وأدوات تساعد الإداري على تقييم الأبدال إحصائيًّا وبشكلٍ موضوعيٍّ، مع الأخذ بعينِ الاعتبارِ أنّ المهارات البحثية والإحصائيّة ليست بديلاً كاملاً عن الحكمِ السليمِ.

بيئات صناعة القرار واتّخاذه:

تتمّ صناعة القرار واتّخاذه في ثلاثةِ أنواعٍ من البيئاتِ المختلفةِ، ووصف ياغي (2002) مظاهر بيئات القرار الإداريّ، كما يلي:

1- حالة التّأكد الكامل: في هذه الحالة يتوافر للإداريّ معلومات تامّة وكاملة عن النّتائج الخاصّة بالقرار، ويكون متّخذ القرار متأكدًا من نتائج كلّ بديلٍ من الأبدال المتاحة، أي يستطيع صانع القرار تحديد ما الذي سيحدث لمؤسّسته خلال الفترة التي يتّخذ فيها القرار، وفي أغلب الأحيان توجد نتيجة واحدة لكلّ بديلٍ متاحٍ.

2 - حالة عدم التّأكد: يكون فيها الإداريّ في حالة عدم إدراك للمخرجاتِ المحتملةِ، أي أنّ الإداريّ يعلم بكلّ النّتائجِ المحتملةِ، ولا يعلم باحتمالاتِ حدوثِ كلّ هذه النّتائج.

3- حالة المخاطرة: يعلم متّخذ القرارِ باحتمالاتِ حدوثِ النّتائجِ، ولكنّه لا يعلم أيًّا من هذه النّتائج سوف تحدث إذ يوجد عددٌ متشعّبٌ من النّتائج لكلّ بديلٍ، ولا توجد معرفة كاملة باحتمالاتِ حدوثِ كلّ من هذه النّتائج، وتتعرّض الإدارات يوميًّا وخاصّة في المستوياتِ الإداريّةِ العليا إلى اتّخاذ مثل هذا النّوع من القرارات، أي في ظروفٍ غير مؤكّدةٍ، وفي الواقع إن كلّ نظم دعم الإدارةِ تهدف مساعدةِ الإداريّ في إنقاصِ حالات عدم التّأكد والغموض، التي تحيط بالقراراتِ غير المبرمجة.

مراحل صناعةِ القرارِ واتّخاذهِ:

إنّ تقسيم عملية صناعةِ القرار واتّخاذه إلى مراحل مختلفة، يهدف توجيهِ نظر الإداريّين (متّخذي القرار)، إلى ضرورةِ الإلمامِ بكافّةِ جوانبِ المشكلاتِ التربويةِ التي يواجهونها في أعمالهم، والتّحققِ منها كي تتّضح، وللحدّ من عشوائيّة صناعة القرار في المنظّمة وترشيد عمليّة

صنعه، ومن ثمّ محاولة بلورتها والوصول إلى قراراتٍ رشيدةٍ، من خلال تقييم الأبدال المختلفة باختيار الأفضل، واستخلاص النّتائج المترتّبة على تنفيذِ القرارِ، وهناك العديد من الآراءِ عن عدد المراحل ونوعيّة المتغيّراتِ التي يحتوي القرار عليها، وفيما يلي توضيح لمراحلِ صناعةِ القرارِ، كما بيّنها كلّ من المطيري (2004)، وعوض(2010)، كالتّالي:

- التّعريف بالمشكلة: التحديد السّليم للمشكلةِ يشكّل نصف عمليّة اتّخاذ القرار، ومعنى التّحديد الدّقيق يشير إلى تعرّف السّمات والملامح الرّئيسة، التي تميّز المشكلة المطلوب اتّخاذ قرار بشأنها، وحصر أبعادها والعوامل المؤثّرة فيها، والتّوصّل إلى تحديد المشكلة يأتي عن طريق الاجتهاد أو التّقدير أو التّمييز والمقارنة بين ما يجب أن يكون، وبين ما يحدث الآن فعلاً، وهذا التّحديد على جانبٍ من الأهميّة؛ لأنّه يحدّد درجة فاعليّة الخطواتِ اللاحقةِ؛ لإيجادِ الأبدالِ المناسبةِ.

- جمع المعلومات وتحليلها: وفي هذه المرحلة يتمّ جمع البيانات ذات العلاقة بالمشكلةِ وتصنيفها وتحديد حجمها، ودرجة تعقّدها بطريقةٍ تبيّن ما بينها من علاقاتٍ؛ بقصد تعرّف المشكلةِ والوقوف على الأبدال الممكنة، وطبيعة الحل وتحديد البيانات المطلوبة والتي يمكن عن طريقها تحليل واستكشاف أسباب المشكلة، ومن ثمّ وضع الأبدال والحلول المناسبة، وهذه الخطوة تعدّ من أهمّ خطوات عمليّة اتّخاذ القرار، وتعتمد النّتائج والقرار النّهائيّ عليها، كما ويتمّ جمع المعلومات بوسائل مختلفة، منها المجلات والتّقارير والنّشرات والإحصائيّات، والدّراسات والبحوث ووسائل الاستقصاء الالكترونيّة ومحرّكات البحث في الإنترنت وفضاء المعلومات، ودراسة ما هو متغيّر في مجال أعمال المنظّمات.

- إيجاد أبدال مقترحة لعلاج المشكلة: بعد الحصول على المعلومات المتعلّقة بالمشكلة، يتمّ اقتراح أبدال لحلّها، والأبدال هي حلول افتراضيّة وليست حلولاً نهائيّة.

- تقويم أبدال الحلّ: تتمّ في هذه المرحلة دراسة كلّ بديلٍ من الأبدال، من حيث (العائد والتكلفة) إذ يتمّ تعرّف مزايا وعيوب كلّ منها، ومساهمتها في تحقيقِ الهدفِ وحلّ المشكلةِ، من حيث ملاءمتها للظّروفِ البيئيّةِ المحيطةِ بالمنظّمةِ.

- اختيار أنسب الحلول: يتمّ في هذه المرحلة تحديد البديل الأنسب، ومن ثمّ اتّخاذ القرار وتنفيذه، ومتابعة مراحله، وتعرّف درجة نجاح هذا القرار.

وتتلخّص المعايير التي يستخدمها الإداريّ في عمليّة الاختيار بدرجة اتّفاق البديل مع أهداف المنظّمة (الجامعة)، والأهداف التي يحقّقها واتّساقه مع سياساتها وخططها، ونظمها وفلسفتها ودرجة المخاطرة المتوقّعة، فتتمّ المقارنة على أساس أيّ بديل من الأبدال يعطي نتائج أفضل بمجهودٍ أقلّ، ويستغلّ الموارد المتاحة بكفاءةٍ عاليةٍ، وعندما يُتّخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج

للتّنفيذ بإمكانياته ووسائله الماديّة والبشريّة، وضمان التّنسيق لمطالب الظّروف والاتّصال، وأخيراً تأتي مرحلة تقييم أثر القرار المتّخذ على المدى القريب والبعيد مع الاهتمام بالدّروس المستفادة.

عوامل مؤثّرة في نجاح القرار:

لا يخفى أن قرارات الإداريّ النّاجحة تحقّق له السّعادة والتكيّف والنّجاح في الحياة، ويمكن أن يقاس نجاح الإداريّ بما يتّخذه من قراراتٍ ناجحةٍ، ومن العوامل التي تساعد في الوصول إلى قراراتٍ ملائمةٍ سواء أكانت هذه القرارات شخصيّة أ م إداريّة، كما بيّنها أبو رمضان (2000)، ما يلي:

1- الدّقة والموضوعيّة والمنهجيّة العمليّة في الوصولِ إلى المعلوماتِ وجمعِ البيانات.

2- حُسن تنفيذ القرار: إذ يتوقّف نجاح القرار على حسنِ تنفيذِهِ، ويعدّ وضوح مشروع القرار وعناصر خطّته من العواملِ المساعدةِ على تنفيذِهِ.

3- واقعيّة القرار وقابليّته للتّنفيذ.

4- توفّر الوقت لتنفيذ القرار.

5- توزيع الأدوار والمسؤوليّات على الأشخاص المناط بهم تنفيذ القرار.

6- احترام القرار والتّمسك به، ومتابعة تنفيذه بشكلٍ جادٍّ.

الأخطاء المؤدّية إلى فشل القرار:

من أهم الأخطاء التي قد تؤدّي إلى فشل القرار، كما بيّنها كلّ من الكريمين (2006)، وكنعان (2007)، ما يلي:

1. الاندفاع في الحكم قبل معرفة كلّ المعلومات الضّروريّة.
2. إساءة استخدام المصادر والموارد، من خلال تضييع فرصة تطبيق هذه المصادر والموارد بصورةٍ أكثر ذكاءً، من أهمّها (الوقت، والمال، والجهد، وغيرها).
3. التّطبيق المطّرد للأساليبِ العرضةِ للفشلِ، بدلاً من ممارسةِ الأساليبِ الأفضل.
4. التّمسك بالفكرةِ الأولى التي تتبادر إلى الذّهنِ، حتّى وإن كانت لا تتناسب والظّروفِ الرّاهنةِ.
5. تجاهل العقبات والمشكلات المحتملة، والمضيّ قدماً في الاعتقاد بأنّ كلّ شيءٍ يمكن ترتيبه فيما بعد.
6. الإخفاق في تحديدِ الأهدافِ الواضحةِ.
7. عدم الرّغبة في البحث عن أفكارٍ ومناهج أفضل، بدلاً من المستخدمة حاليًّا.
8. الانتقاء من المعلومات التي يتمّ تجميعها وتحليلها، والتّركيز على البياناتِ التي تدعم القرار.

9. ترك المسائل الأخلاقيّة والمبادئ بعيداً عن النظرِ؛ وصياغة خطاب يطوِّع المبادئ للقرار المتّخذ، بدلاً من الاستناد إلى المبادئ والأخلاقيّات في اتّخاذ القرار.
10. تجاهل فرصة الاستفادة من الأخطاء السّابقة وتكرار الأخطاء مراراً.

إذ أنّ من الطّبيعيّ أن يُخطئ البشر، إلا أنّ هذا لا يعني سوء فهم هذه الحقيقة والاستسلام، لعدم القيام بواجب البحثِ والدّراسةِ وإدراك الأبعاد قبل اتّخاذ القرار.

مشاركة المعنيين في صناعة القرار واتّخاذه وتوقيت إعلانه:

في المنظّمات الإداريّة الديمقراطيّة يشترك كلّ من يتأثر بالقرار في عمليّة صنعه واتّخاذه، فهناك ميّزات عديدة تترتّب على إشراك المعنيين في صنع القرار، فكلّما زادت الآراء كان القرار أكثر ميلاً إلى الصّواب، وأكثر تأييداً له من قِبَل المعنيين وتحمّساً لتنفيذه، ويلعب توقيت إعلانِ القرارِ دوراً هامًّا في نجاح تنفيذه، والنّقطة الرّئيسة في توقيت إعلان القرار تتمثّل في درجة الحساسيّة للأهميّة العاجلة المتضمّنة في الموقف، ودرجة مناسبة القرار مع بقيّة الأحداث (البدري, 2002).

فعند اتّخاذ القرار يُفترض أن يَعلم به كلّ من يتأثّرون به في الوقت المناسب؛ حتّى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلّق بهم في هذا القرار، وينبغي أن يَعلم بالقرار الرّؤساء قبل مرؤوسيهم، وأن يكون الرّؤساء هم حلقة الوصل الرّئيسة لتوصيل القرار إلى المستويات الأدنى.

المبحث الثّاني: إعادة هندسة العمليّات الإداريّة" الهندرة" :

تهتمّ هندسة القرار بتوفير البيئة والظّروف والآليّات والتّقنيّات، التي تخدم صناعة القرار واتّخاذه بشكل قابلٍ للتّطبيقِ، وتستند إلى تفعيلِ استخدام نظم دعم القرار والذّكاء الصّناعيّ المعتمد على الحاسوب، في كلّ مرحلةٍ من مراحل صناعة القرار، والتي تشمل تحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتقيمها واختيار البديل الأنسب؛ بغية الوصول إلى قراراتٍ رشيدةٍ، وهي طريقة ومنهج منظّم للتّفكير والتّحليل والممارسة؛ تهدف إيجاد أبدال أقلّ كلفة وأكثر جودة وتسعى للإبداع في إيجادِ الحلول.

أوّلاً: مفهوم إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة):

ظهر مفهوم إعادة الهندسة في بداية التّسعينيّات وتحديداً عام (1992)، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيّان مايكل هامر (Michael Hammer) وجيمس شامبي (James Champy)، (الهندرة) كعنوانٍ لكتابهما الشّهير(هندرة المنظّمات)، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقيّة في عالم

الإدارة الحديث، بما تحمله من أفكارٍ غير تقليديّة ودعوة صريحة إلى إعادة النّظر وبشكلٍ جذريٍّ، في كافّة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيّات التي قامت عليها الكثير من المنظّمات والشّركات العاملة في عالم اليوم (العتيبي والحمالي، 2004).

ولعلّ أبرز ما يدعو إليه هذا المفهوم، يتمثّل في دعوة العاملين إلى الإبداعِ في أعمالهم والتّخلّص من قيود التّكرار والرّتابة، والنّظر إلى الأمورِ المحيطةِ بأعمالهم، نظرة شموليّة تساعد على تفجير الطّاقات الإبداعيّة الكامنة في كلّ فرد، من خلال إعادة التّفكير بصورةٍ أساسيّةٍ وإعادة التّصميم الجذريّ للعمليّات الرّئيسة بالمنظّمات؛ لتحقيق نتائج تحسينٍ طموحةٍ في مقاييس الأداء العصريّة، مثل (الخدمة والجودة والتّكلفة وسرعة إنجاز العمل).

العناصر الرّئيسة لمفهوم إعادة الهندسة:

بيّن كلّ من الحارثي (2007)، وحسين (2007)، وحافظ (2010)، عناصر الهندسة الإداريّة (الهندرة)، بالنّقاط التّالية:

- إعادة التّفكير الجوهريّ: تعتبر إعادة الهندسة طريقة جديدة للتّفكير، وتغييرًا جذريًّا بهدف التّطوير، فإعادة الهندسة تستند إلى الإجابة عن التّساؤلات التّالية: ما الذي يجب فعله؟ ولماذا نفعل ما نفعله؟ ولماذا نفعله بهذه الطّريقة؟ وكيف؟.

- إعادة تصميم العمليّات الإداريّة: تركّز إعادة الهندسة على العمليّات الإداريّة التي تتضمّن مجموعة من الأنشطة، التي تعالج مُدخلاً واحدًا أو عددًا من المُدخلات لإخراج مُخرجاتٍ معيّنةٍ، فمحور الاهتمام هو العمليّات.

- إعادة التّصميم الجذريّ: تتضمّن إعادة الهندسة حلولاً جذريّة لمشكلات العمل الحاليّة، وبالتالي فإنّ إعادة التّصميم الجذريّة تعني التّغيير من الجذور، وليس مجرّد تغييراتٍ سطحيّةٍ أو تجميلاتٍ ظاهريّةٍ للوضع القائم، ومن هذا المنطلق فإنّها تعني التّجديد والابتكار، وليس مجرّد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القديمة.

واستنتجت الباحثة ممّا سبق، أنّ عمليّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة: هي عمليّة إعادة تفكير أساسيّة، وهذا يعني بأنّ المنظّمات التي تتبنّى إعادة الهندسة يجب أن تجيب عن عدّة أسئلة مهمّة، عن أنشطتها وكيفيّة أدائها، مثل: ما الأنشطة التي تؤدّيها؟ ما الطّريقة التي تؤدّى بها؟ لماذا تؤدّى هذه الأنشطة؟

كما أنّ عمليّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) في الجامعات تتضمّن إحداث تغييرٍ هائلٍ وكبيرٍ في عملية اتخاذ قراراتها، وهذا يعني أنّ عمليّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة

(الهندرة) تهتمّ بالتّغيّرات المهمّة في الأداء وتجديدها وليس مجرّد ترميمها وتعديلها، وهذه التّغيّرات يمكن قياسها بطرقٍ مختلفةٍ منها: زيادة سرعةِ الأداءِ، وتحسينِ جودةِ المنتجاتِ التّعليميّةِ.

ثانياً - تعريف إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة):

الهندرة كلمة عربيّة جديدة مركّبة من كلمتيّ (هندسة وإدارة)، كترجمة للمصطلح الإنجليزيّ (Reengineering) والذي يعني (إعادة هندسة الأعمال)، وتعتبر أداة رئيسة للفكر الإداريّ الحديث، ويقوم على تغيير المفاهيم والقواعد والفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها، والبحث عن قواعد وفروض ومفاهيم جديدة، تناسب القرن الحادي والعشرين؛ بهدف تحقيق تحسيناتٍ جوهريّةٍ فائقةٍ في معاييرِ الأداءِ الحاسم، مثل (التّكلفة والجودة والخدمة والسّرعة والإتقان)، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطوّرة، كعامل أساسيّ يسمح للمؤسّسات والمنظّمات بإعادة هندسة نظم أعمالها، ويقصد بإعادة هندسة العمليّات الإداريّة، فطريقة الهندرة هي طريقة التّغيير الجذريّ لا التّرقيعيّ، وهي طريقة يَحْسُنُ بِمن يرغب في التّغيير أن يتعرّف عليها، كما عرّف (هامر،1995،19) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها: "إعادة التّفكير المبدئيّ والأساسيّ، وإعادة تصميم العمليّات الإداريّة بصفةٍ جذريّةٍ؛ وذلك بهدف تحقيق تحسيناتٍ جوهريّةٍ فجائيّةٍ فائقةٍ، وليست هامشيّةٍ تدريجيّةٍ، في معايير الأداءِ الحاسمةِ، مثل التّكلفة والجودة والخدمة والسّرعة".

بينما عرّف هامر (2000،25) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "الطّريقة المفضّلة لتطوير الأداء في المنظّمات، بإعادة التّفكير الجوهريّ والجذريّ في عمليّات المنظّمة، الأمر الذي يمكّنها من التّكيّف مع البيئة المحيطة؛ لتحقيق تحسيناتٍ جذريّةٍ في الأداء والإبداع والمرونة والجودة".

كما عرّفت أبو بكر (2001،39) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "إعادة البناء، وهي وسيلة إداريّة منهجيّة تقوم على إعادة البناء التّنظيميّ من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليّات الإداريّة بهدف تحقيق تطويرٍ جوهريٍّ، وطموح في أداء المنظّمات يكفل تحقيق سرعة الأداء، وتخفيض التّكلفة، وجودة المنتج".

وعرّف عقيلي (2001،94) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "إحدى أنواع التّغيير التّنظيمي الجذريّة الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظّمات؛ من أجل إدخال تغييراتٍ أساسيّةٍ وجذريّةٍ على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها".

وعرّف السلطان (2002،45) مفهوم إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "وسيلة إداريّة منهجيّة تقوم على إعادة البناء التّنظيميّ من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليّات الأساسيّة؛ بهدف تحقيق تطويرٍ جوهريٍّ وطموحٍ في أداء المنظّمات، يكفل سرعة الأداءِ وتخفيض التّكلفةِ وجودة المنتج".

كما عرّفها ديسلر (2003 ،312)، بأنّها "إعادة التّفكير الأساسيّ وإعادة التّصميم الجذريّ للعمليّات بهدف تحقيق تحسيناتٍ جوهريّةٍ فائقةٍ - وليست هامشيّة تدريجيّة - في معايير الأداء مثل التّكلفة والجودة والخدمة والسّرعة".

وعرّف حريم (2003،291) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "إعادة النّظر في الأسلوب المتّبع في تجزئة العمل إلى مهامٍ بسيطةٍ، وإعادة دمج المهام الرّئيسة في عمليّات متماسكةٍ، إذ تبدأ المنظّمة العمل من الصّفر في إعادة تصميم العمليّات".

كما عرّف الحمادي (2006، 122) إعادة هندسة العمليّات (الهندرة) بأنّها "إحدى الطّرق الحديثة في إدارة التّغيير والتّطوير".

وعرّف قوي (2007،137) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "إعادة التّصميم السّريع والجذريّ للعمليّات الإداريّة والإستراتيجيّة ذات القيمة، وكذلك للنّظم والسّياسات والهياكل التّنظيميّة المساندة؛ بهدف تعظيم تدفّقات العمل وزيادة الإنتاجيّة".

وعرّف ماهر (2007،550) إعادة الهندسة الإداريّة (الهندرة) بأنّها "إعادة تصميم العمليّات والإجراءات الهامّة بشكلٍ سريعٍ وجذريٍّ، وبثلاثِ كلماتٍ تعرّف الهندرة بأنّها تغيير جذريّ سريع".

وعرّف الرّب (2009،86) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "التّفكير الابتكاريّ لقيادات المنظّمة والإدارة العليا، ورغبتهم الأكيدة في إجراء التّغيّرات الجذريّة أو المؤثّرة في عمليّات الأنشطة ذات التّأثير في المنظّمة؛ وذلك بهدف التّحسين المستمرّ للجودة والأداء وتخفيض التّكاليف وتحقيق مستوياتٍ عاليةٍ من رضا العملاء".

وعرّف خبير (2008،37) إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) بأنّها "استخدام وسائل مهنيّةٍ وتقنيّةٍ متطورّةٍ جداً لإيجاد مادّةٍ تفجيريّةٍ، يمكن من خلالها إحداث التّغيير الجذريّ الشّامل للمنظّمة التي تقع تحت الدّراسة؛ وذلك لتوفير ما يتطلّبه المستفيدون (العملاء)"، كما عرّفها بأنّها " إعادة التّصميم الجذريّ والسّريع للعمليّات الإداريّة الإستراتيجية، وذات القيمة المضافة والنّظم والسّياسات والبنية التي تساعد تلك العمليّات؛ وذلك بهدف تحقيق طموحاتٍ عاليّةٍ من الأهداف

التّنظيميّة"، وبيّن خبير(2008)، أنّ إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) تتمتّع بمجموعةٍ من العناصر، والتّي تميّزها عن غيرها من المفاهيم ونماذج التّحسين والتّطوير، وأهمّ هذه العناصر ما يلي:

1. التّغيير أساسيّ: إنّ إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) تطرح أسئلة أساسيّة لا تشمل الطّرق والأساليب الإداريّة المستخدمة فقط، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيّات التي تقوم عليها تلك الأعمال.

2. التّغيير جذريّ: يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة)، تغييراً جذريًّا وله معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحيًّا يتمثّل في تحسين وتطوير ما هو موجود، (أي ترميم الوضع الحالي)، إنّ التّغيير الجذريّ يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره، وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلّبات الحاليّة وأهداف المنظّمة (الجامعة).

3. النّتائج جوهريّة وضخمة: تتطلّع إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) إلى تحقيق نتائج جوهريّة وضخمة، أي لا تقتصر على التّحسين والتّطوير النّسبيّ والشّكليّ في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجيًّا.

4. التّغيير في العمليّات: ترتكز إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) على تحليل وإعادة بناء العمليّات الإداريّة، وليس على الهياكل التّنظيميّة ومهام الإدارات، فالعمليّات الإداريّة نفسها هي محور التّركيز والبحث وليس الأشخاص والإدارات.

5. التّغيير يعتمد على تقنيّة المعلومات: تعتمد إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) على الاستثمار في تقنيّة المعلومات، واستخدام هذه التّقنيّة بشكلٍ فعّالٍ، إذ يتمّ توظيفها للتّغيير الجذريّ الذي يخلق أسلوباً إبداعيًّا في طرق وأساليب تنفيذ العمل.

6. التّغيير في أسلوب التّفكير الاستقرائيّ وليس الاستنتاجيّ: تعتمد إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) على الاستقراء، والمتمثّل في البحث عن فرص التّطوير والتّغيير، قبل ظهور مشكلات تدعو للتّغيير والتّطوير، وترفض التّفكير الاستنتاجيّ، والمتمثّل في الانتظار حتى ظهور المشكلة، ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلولٍ مناسبةٍ لها.

ومما سبق ترى الباحثة أنّ الهندرة تشمل العديد من النقاط من أهمها أنّها:

1. تبدأ من الصفر، أي الكتابة على ورقةٍ بيضاء لم يُكتب عليها من قَبل، فهي إعادة تصميم جذريّة.
2. ليست عمليّة ترميم أو إصلاح للعمليّات القائمة، بل تجديد لها.
3. ثورة للتّخلي عن كلّ قديم.

4. ذات طابع عموميّ، بمعنى أنّه يمكن تطبيقها في كافّة أنواع العمليّات، وفي كلّ أنواع المنظّمات أيضاً.

كما يُلاحظ في ضوء عرض التّعريفات السّابقة لإعادة هندسة العمليّات الإداريّة "الهندرة" من قِبَل الباحثين والمهتمّين، أنّها تختلف في الصّياغات، لكنّها تتّفق في المضمون على أربعة عناصر أساسيّة، هي أنّ:

1. إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) تعتمد على منهجيّة التّغيير الجذري في العمل.
2. التّركيز بشكل جوهريّ على متلقي الخدمة والعمليّات الإداريّة في المنظّمة كعملية اتخاذ القرار، وليس على الأنشطة.
3. تكنولوجيا المعلومات تعتبر المحرّك الرّئيس لإعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة).

ثالثاً- نشأة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة):

تعود نشأة وجذور إعادة الهندسة العمليّات إلى المدارس الفكريّة الإداريّة التي طُوّرت في القرن التّاسع عشر، إذ استخدم رائد المدرسة الفكريّة فر دريك تايلور(Frederick Taylor) في عام (1880) طرق إعادة الهندسة، لاكتشاف أفضل طرق أداء العمل جرّاء إعادة هندسة الإجراءات لتعظيم الإنتاجيّة، كما أشار هنري فايول (Henri fayol) في مطلع القرن التّاسع عشر إلى المفهوم ذاته؛ لتتواصل المنظّمات باتجاه تحقيق أهدافها من خلال استخدام طرق جديدة؛ لإعادة بناء تدفّقات العمل وتحسينها والسّعي لتعظيم الفائدة من كلّ الموارد المتاحة (Chang, 2001)، وفي السّياق ذاته يعدّ أصل إعادة الهندسة إلى مجال الهندسة الصّناعيّة، التي تعاملت مع أفضل تصاميم العمليّات ووضع المعايير باستخدام دراسة الحركة والوقت وخرائط التّدفق؛ لفهم تعاقب الأحداث وتوقّف المواد في المصنع.

رابعاً -الأهداف الأساسيّة لتطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة):

تسعى إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) إلى تحقيق تحسينات جذريّة في أساليب وطرق العمل بالمنظّمات؛ لتتناسب مع إيقاع ومتطلّبات هذا العصر، عصر السّرعة والثّورة التّكنولوجيّة، كما تسعى الهندرة إلى تحقيق الجودة والسّرعة وتخفيض الكلفة وتطوير أداء العاملين؛ ليقوموا بالأعمال الصّحيحة والمفيدة وبالطّريقة الصّحيحة التي يريدها متلقي الخدمة ويتطلّع إليها،

وتأتي إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) لتحقيق مجموعة من الأهداف، ذكرها كلّ من خليل (2008)، والصيرفي (2009)، وعبد الحفيظ (2009)، كالتالي:

1. تغيير جذريّ في الأداء: ويتمثّل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل في الجامعات، من خلال تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات متلقي الخدمة، وأهداف الجامعة.

2. التّركيز على متلقي الخدمة: توجيه الجامعة إلى التّركيز على متلقي الخدمة من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغباتهم.

3. السّرعة: تمكين الجامعة من القيام بأعمالها بسرعةٍ عاليةٍ، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتّخاذ القرارات وتسهيل عمليّة الحصول عليها.

4. الجودة: تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدّمها الجامعة؛ لتتناسب مع احتياجات ورغبات متلقي الخدمة.

5. تخفيض الكلفة: من خلال إلغاء العمليّات غير الضّروريّة، والتّركيز على العمليّات الضّرورية لتخفيض الكلفة.

6. التّفوّق على المنافسين: مساعدة الجامعة في التّفوّق على الجامعات المنافسة لها، والتي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التّفوق عليها، فقد يتعذّر تقليدها أو تختفي الدافعيّة للتّغيير؛ لذلك كان مهمًّا تحقيق ميّزة تنافسيّة مثل تقليل الهدر في الوقت والكلفة والجهد، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة.

متطلّبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

إنّ من أهمّ متطلّبات تطبيق (الهندرة)، كما بيّنها كلّ من العساسفة (2010)، وكردي (2010)، والصّوص (2011)، ما يلي:

1. تطبيق المنظّمة (الجامعة) لإدارة الجودة الشاملة، كمتطلّب أساسيّ لتطبيق الهندرة.
2. وجود حاجة ملحّة وقناعة تامّة من قِبَل الإدارة لأعمال الهندرة.
3. التّركيز على العمليّات وليس على الإدارات، لأنّ ما يهمّ الجمهور هو نوع الخدمة المقدّمة، وليس الإدارات ذات الصّلة بإنتاجها.
4. التّركيز على نوعيّة وتركيبة فرق العمل التي تقوم بالأداء، وإعطائها درجة عالية من الاستقلاليّة والمرونة.
5. محاولة التّقليل من مقاومة العاملين، وذلك بتوعيتهم بأهميّة هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم.
6. التّركيز على الابتكار والإبداع كنهج في العمليّات التّنظيميّة.

7. التّخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التّنظيميّة.

خامساً - الجامعات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة):

تتنوّع الجامعات التي تحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، في الشّكل والحجم والطّبيعة والمشكلات ودرجة النّجاح ودرجة التّعثّر، واستناداً لذلك أوضح كلّ من الكساسبة(2004)، وحسين (2007) ثلاثة أنواع من الجامعات تحتاج لتطبيق (الهندرة)، وهي:

1. الجامعات ذات الوضع المتدهور: وهي تلك الجامعات التي يتّصف أداؤها بالتّدني، وتعاني من ارتفاعٍ في تكاليف التّشغيل، وانخفاضٍ في جودة الخدمات والمنتجات التي تقدّمها، وكذلك عدم قدرتها على المنافَسَةِ وتحقيق الأرباح.

2. الجامعات التي في طريقها للتّدهور: وهي تلك الجامعات التي لم تتدهور بعد، ولكن توجد مؤشّرات قويّة بأنّها في طريقها إلى التّدهور، مثل انخفاض الحصّة السّوقيّة لها لصالح المنافسين، وكذلك الارتفاع التّدريجيّ في تكاليفِ التّشغيل والإنتاج، والانخفاض التّدريجيّ في أرباحها وأسهمها، وهذه الجامعات تُصارع مِن أجلِ البقاء، وهي لا تملك القدرة على مسايرة التّطور والمنافَسة بشكلٍ قويّ.

3. الجامعات المتميّزة والتي بلغت قِمّة التّفوقِ والنّجاح: هي الجامعات المتميّزة والتي لا تعاني من مشكلاتٍ، ولكن توجد مؤشّرات قويّة بأنّها تسيطر على السّوق، وتمتلك حصّة سوقيّة كبيرة جداً بالمقارنة مع المنافسين لها، وتشهد ارتفاعاً تدريجيًّا في أرباحها وأسهمها، كما أنّها لا تعاني من ارتفاع في تكلفة التّشغيل والإنتاج، أو انخفاضٍ في جودة الخدمات، أو المنتجات التي تقدّمها، ويتمّ تطبيق الهندرة في هذه الجامعات ليس بدافع الخوف من التّدني؛ بل من أجل التّمكين والبقاء في القمّة وتوسيع الفجوة بينها وبين المنافسين لها.

سادساً- مبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

يتطلّب تطبيق الهندرة في الجامعات مجموعة من المبادئ أو الخصائص، التي يتميّز بها هذا المدخل عن مداخل التّغيير والتّطوير بشكلٍ عامّ، وتطوير العمليّة بشكلٍ خاصّ، بيّنها كلّ من Chang (2001), & Dennis et. al. (2003), & Choquet & Corbiere (2006)، بما يلي:

1. دمج مجموعة مطالب في وظيفةٍ واحدةٍ: وتعني استبدال أداء وظائف متعدّدة في الجامعات تُسند إلى موظفٍ واحدٍ أو ما يُسمّى (بفِرق العمل)، في حالة تعذّر إسناد عِدّة مهام إلى شخصٍ واحدٍ بمهاراتٍ عاليةٍ؛ ممّا يؤدّي إلى تقليل الأخطاء وتأخير العمل وتخفيض التّكاليف الإداريّة، وتكاليف الإشراف، وتسهيل توزيع المسؤوليّات.

2. إتاحة المجال للعاملين في الجامعات بصناعة القرار: إذ يُسمح للعاملين في الجامعات بصناعة القرارات، وبالتّالي تقليل الكُلف؛ بسبب سرعة الاستجابة لطلبات متلقي الخدمة وتقديم الخدمة لهم، وتعميق ولاء العاملين للجامعة، من خلال جعلهم موضع اهتمام الإدارة العليا، وبهذا يتحقّق مبدأ تمكين العاملين.

3. دمج عمليّات تجميع وتشغيل المعلومات: يتم من خلال هذا المبدأ استخدام قواعد عمل جديدة لإعادة الهندسة (الهندرة)، والتي تسمح بجعل متخذي القرار مسؤولين عن جمع المعلومات وتشغيلها أيضاً، بدلاً من وجود قسمين أحدهما لجمع المعلومات والآخر لمعالجتها.

4. توحيد جهة الاتّصال بمتلقي الخدمة في الجامعات: وهي تعني نقطة اتّصال واحدة لمتلقي الخدمة في الجامعات، ممثّلةً في مسؤول البيانات ومسؤول الخدمة، وتعدّ حلقة وصل بين إجراءات العمليّات المعقّدة ومتلقّي الخدمة.

5. أداء العمل في المكان المناسب له: ويشير إلى نقل العمل خارج موقع الجامعة إذا اقتضت الضّرورة، كتقديم الخدمة لمتلقيها في مكان تواجدهم، وهذا يعني وجود قوّة عمل مرنة غير متخصّصة بدرجاتٍ عاليةٍ، عكس ما هو موجود في المنظّمات التّقليديّة التي تعتمد على التّخصّص الكامل.

خطوات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في الجامعات:

يعدّ اختلاف المنظّمات في حجمها وطبيعة عملها والمجالات الأخرى المختلفة، إحدى الصّعوبات التي تواجه تطبيق الهندرة؛ وذلك لعدم وجود منهجيّة موحّدة تصلح لجميع المنظّمات بما فيها الجامعات؛ لذا فقد وضع عدد من الباحثين منهجيّات مختلفة لتطبيقها وفقاً لتصوّراتهم وتوجيهاتهم.

وتمرّ عمليّة الهندرة عادةً بخطوات ومراحل متعدّدة، كما بيّنها كلّ من النّجار (2005)، والطنيجي (2008)، وعبد الحفيظ (2009) منها:

1. تحديد الأعمال والوظائف المطلوب هندرتها: وفي هذا المجال من الممكن للإدارة أن تختار أحد الخيارين التّاليين:

أ - إمّا أن تشمل الهندرة كلّ الأعمال والوظائف دون استثناء.

ب - أو أن تقتصر في المرحلة الأولى، على الوظائف التي تحتاج أكثر من غيرها؛ لإعادة الهيكلة والتّنظيم.

2. توسيع قاعدة المشاركة في عمليّة الهندرة: فقد تأتي المبادرة من الإدارة العليا، ولكن نجاح هذه المبادرة يتوقّف إلى حدٍّ بعيدٍ على المشاركة الواسعة من جانب العاملين، وخاصة المعنيين مباشرةً بالهندرة.

3. وضع خريطة بيانيّة تفصيليّة لكلّ مهمّةٍ، تتوضّح فيها جميع خطوات العمل، ووضع الجداول الزّمنيّة لهذه الخطوات على الخريطة.

4. دراسة الخريطة البيانيّة وتقييم المشكلات، والتّمييز بين المهام الضّروريّة، وغير الضّروريّة التي يمكن الاستغناء عنها.

5. البحث عن جملة أبدالٍ لتجاوزِ المشكلات، وتقييم كلّ بديل من الأبدال المتاحة.

6. توثيق الأبدال المتاحة واعتمادها بعد مناقشاتٍ مستفيضةٍ مع الجهات المعنيّة مباشرة.

7. القيام بتجزئة كلّ بديلٍ من الأبدالِ المتاحة، والتّأكد من نتائج هذا البديل سواء على مستوى سير العمل أم على مستوى الكلفة والمردود.

8. اختيار البديل الأفضل وتعميمه، وتحديد لحظة الصّفر للبدء في الهندرة.

9. التّنفيذ مع أوسع مشاركة ممكنة.

10. متابعة وتقييم وتوثيق فوائد تطبيق هذا البديل على كافّة المستويات.

11. تعميم البديل على الإدارات والقطاعات المختلفة في الجامعة، مع مراعاة خصوصيّة كلّ جهة.

12. الإعلان عن النّتائج، وربطها بنظامٍ للحوافز والمكافآت.

سابعاً -الفوائد الأساسيّة من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة):

يُحقّق تطبيق أسلوب الهندرة الكثير من الفوائد والتي تعود على المنظّمات بكفاءةٍ وفعاليّةٍ عاليةٍ في أدائها، وبشكلٍ يحافظ على بقاء واستمرار المنظّمات الإداريّة في مواجهة التّحديات الجديدة، ومن خلال التّغيّرات التي يحدثها تطبيق الهندرة في بيئة العمل، يُمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابيّة، كما أوضحها كلّ من المالكي (2003)، والحمادي (2006)، ورفاعي (2006)، كالتّالي:

1. دمج الوظائف المتخصّصة في وظيفةٍ واحدةٍ، وتجميع الأعمال ذات التّخصّصات الواحدة في مكانٍ واحدٍ، بشكلٍ يؤدّي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت والتّكاليف لمتلقي الخدمة.

2. تَحوُّل الوظائف من مهامٍ بسيطةٍ إلى أعمالٍ مُركّبةٍ، والتّركيز على فِرَق العمل المتخصّصة لإنجاز المهام في الأماكن المحدّدة بسهولةٍ، فالمسؤوليّة هنا تكون مشتركة بين الأعضاء وليست فرديّة، وبالتّالي يؤدّي إلى تعاون الأفراد وتضافر الجمهور وتنمية روح الجماعة في العمل.

3. إحداث تغييرات ذهنيّة في أداء العاملين، من حيث استقلاليّة الأفراد في أداء المهام، إذ يتطلّب موظّفين قادرين على تأسيس القواعد والتّعليمات بأنفسهم أي قادرين على الإبداع والمبادرة، إذ إنّ الإدارة تكلّف فِرق العمل بمسؤوليّةِ تنفيذِ عمليّةٍ كاملةٍ، وتفوّض الصّلاحيّات اللازمة لاتّخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

4. التّشجيع على التّعليم، إذ يساعد على إيجاد الموظّفين القادرين على اكتشاف متطلّبات العمل بأنفسهم، وترسيخها في أذهان العاملين، والعمل على زيادة قدرتهم على إيجاد مجالات العمل المناسبة لهم، والاستعداد المستمرّ لتنفيذها وفقاً لمتطلّبات العمل، بدلاً من التّدريب في المنظّمات التّقليديّة التي تركّز على تدريب الموظّفين للقيام بوظائف معيّنة.

5. تَحوُّل التّركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النّتائج، تقييم أداء العاملين ومكافآتهم يكون بناءً على أساس النّتائج النّهائيّة، وبشكلٍ جماعيٍّ لا على أساسِ الوقت الذي يقضيه الموظّف في العمل، أي يتمّ التّعويض على أساس أدائهم للأنشطة دون التّركيز على النّتائج

6. تَحوُّل في الثّقافة التّنظيميّة السّائدة في المنظّمة، إذ تعمل الهندرة على إحداث تغيير في ثقافة المنظّمة، وذلك من خلال التّرسيخ في أذهان الأفراد العاملين، بأنّ أهمّ ما في التّنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، وليس الرّؤساء إذ يتمّ إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة، تؤدّي كلها إلى التّركيز على نوعيّة الخدمة ورضا الجمهور بالدّرجة الأولى.

7. تَحوُّل معايير التّرقية من الأداء إلى المقدرة والتّميُّز، إذ تكون التّرقية في الهندرة بناءً على مقدرة الموظّف وتميُّزه وليس على أدائه فحسب، إذ أنّ التّرقيات تعتبر تغيّراً في الوضع الوظيفيّ وليس مكافأة.

8. تَحوُّل التّنظيم من هرميّ إلى أفقيّ، إذ تعمل الهندرة على إلغاء المستويات الإداريّة الهرميّة، والاستعانة بالتّنظيم المبسّط، الذي يعمل على بقاء البناء التّنظيميّ ثابتاً وأفقيًّا؛ لأنّ فرق العمل تمارس أعمالها بحريّةٍ واستقلاليّةٍ كاملةٍ.

9. تَحوُّل المسؤولين من مراقبين إلى قياديين، إذ إنّ الأفراد التّنفيذيين يقومون بالعمل كقياديين، وهدفهم الأول هو التّركيز على كيفيّة تصميم العمل وإنجازه.

10. تَحوُّل المسؤولين من مشرفين إلى موجّهين عندما يتمّ تكوين فِرق العمل، إذ إنّها تمارس صلاحيّات مستقلة، وهذه الاستقلاليّة تُعطي العاملين درجة كبيرة من المرونةِ والبساطةِ، بدلاً من

التعقيد، وبالتّالي يتحوّل دور المسؤولين المشرفين إلى مساعدة العاملين، وتحسّس المشكلات التّنظيميّة والعمل على وضع حلولٍ لها.

مراحل إعادة الهندسة العمليات الإداريّة (الهندرة):

تقسم مراحل إعادة الهندسة إلى أربع مراحل أساسيّة، بيّنها كلّ من عبد الحفيظ (2009)، والنّتشة (2009)، كالتّالي:

1. التّحليل: أي تحليل المنظّمة (الجامعة) إلى مجموعة من العمليّات والإجراءات، وآليّة تتابعها مع تحديد أبرز العمليّات المهمّة والجوهريّة.
2. إعادة التّصميم على أساسٍ سليمٍ: من خلال إعادة ترتيب إجراءات العمل، وتصميمها على نحوٍ يفي بمتطلّبات متلقي الخدمة بأفضل صورة.
3. الإعداد للتّغيير: ويتضمّن تهيئة المستلزمات الضّروريّة، من خلال الإعداد النّفسيّ للأفراد العاملين وتوفير المستلزمات الماديّة.
4. الاستبدال: وهو إحلال الإجراءات والتّصميمات الجديدة، بدلاً من الإجراءات الحاضرة، وتحديد موعد التّنفيذ.

ثامناً- العوامل المؤديّة لنجاح إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) في الجامعات:

يحتاج تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) توفّر مجموعة من المتطلّبات الأساسيّة، والتي يمكن تسميتها بالعوامل الحاسمة للنّجاح ومن تلك المتطلّبات، كما ذكرها كلّ من العتيبي والحمالي (2004)، والقصيمي (2009)، والزّهراني (2013) مايلي:

1. الإستراتيجيّة: أوضحت العديد من الأدبيات أهميّة إضفاء الطّابع الإستراتيجيّ عند قيادة عمليّة إعادة الهندسة (الهندرة)، فبرنامج إعادة الهندسة يجب أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرّؤيا والأهداف الإستراتيجيّة للجامعة.
2. التزام وقناعة الإدارة العليا: يتوقّف نجاح إعادة هندسة العمليّات الإدارية (الهندرة) على درجة التزام وقناعة الإدارة العليا في الجامعة، بضرورة الحاجة لتبنّي برنامج لإعادة الهندسة (الهندرة)؛ لتحسين الوضع التّنافسي للجامعة.
3. تمكين العاملين: لا يمكن بأيّ حالٍ من الأحوال تجاهل أهميّة التّمكين وإدارة الموارد البشريّة في نجاح تطبيق إعادة الهندسة (الهندرة)، فقد أظهرت العديد من الدّراسات أهميّة العنصر الإنساني كعنصرٍ أساسيٍّ وحاسمٍ لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة (الهندرة)، ووفقاً لفلسفة إعادة الهندسة يتمّ تخويل

العاملين في المستويات الإداريّة الدّنيا لاتّخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التّخلي عن النّمط البيروقراطي السّائد، وتمكين العاملين ورفع مستوى الرّضا الوظيفي لديهم.

4. الاتّصال: يعدّ الاتّصال أحد العناصر الأساسيّة المساعِدة لتنفيذ إعادة الهندسة (الهندرة) وتبنّي التّغييرات المصاحبة له، وتحتاج الجامعة لعمليّة الاتّصال لتنفيذ المراحل المختلفة لعمليّة إعادة الهندسة (الهندرة)، ولمختلف المستويات الإداريّة.

5. الاستعداد للتّغيير: يعدّ الاستعداد للتّغيير أحد التّحديات الأساسيّة التي تواجهها المنظّمات بشكلٍ عام، وينُظر لعمليّة الاستعداد لتقبُّل وتبنّي التّغيير كعنصرٍ حاسمٍ لنجاح تطبيق إعادة الهندسة (الهندرة)، ويتضمّن الاستعداد للتّغيير الرّغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التّنظيمي في الجامعة، إذ يتطلّب تطبيق إعادة الهندسة (الهندرة) تغيير الثّقافة التّنظيميّة القديمة، إلى ثقافةٍ جديدةٍ ترتكز على المقوّمات الأساسيّة التي تتطلّبها عمليّة التّطبيق، فثقافة الجامعة تشمل مجموعة المبادئ والقيم، والمفاهيم والمعتقدات السّائدة لدى الأفراد داخل الجامعة.

6. تكنولوجيا المعلومات: لقد أدّت التّطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظّمات إلى ازدياد تبنّي تكنولوجيا المعلومات، بوصفها وسيلة استراتيجيّة وحاسمة في بقاء الجامعات واستمرارها.

وبناءً على ما سبق، يمكن تلخيص أهمّ عوامل نجاح وفشل مشاريع الهندرة، كالتّالي:

عوامل الفشل	عوامل النّجاح
▪ ضعف التزام الإدارة العليا بتبني برنامج الهندرة . ▪ المبادرات المتعدّدة غير المنسّقة والتّخطيط السّيء . ▪ عدم توفّر طرق، وأدوات ومنهجيّات واضحة. ▪ عدم مراعاة أهداف المنظمة. ▪ عدم الرغبة في التّغيير والالتزام القوي بالإجراءات الحاليّة. ▪ التّوقّعات غير الواقعيّة.	▪ دعم و التزام الإدارة العليا بتبني برنامج الهندرة . ▪ التّخطّيط الجيّد ذو الأهداف الواضحة، والمعايير والنّتائج القابلة للقياس. ▪ السّير وفق منهجيّة منظّمة ومعروفة؛ لإعادة هيكلة الإجراءات. ▪ انسجام أنشطة إعادة إجراءات العمل مع أهداف المنظمة . ▪ نشر الوعي بأهميّة المشروع وإدارة التّغيير والهندرة. ▪ استخدام التّقنية التي يُمْكِن أَنْ تَدْعمَ التّغيير.

المبحث الرابع : الجامعات الأردنيّة:

تسعى المؤسّسات الحديثة إلى إحداث تغييراتٍ جوهريّةٍ، وتحديثٍ في بنيةِ عمليّاتها ومعلوماتها لدعم عمليّة اتخاذ القرار لديها، ومواكبة التّغيّرات التي تحدث في بيئتها المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة والبقاء، ولاشك أن التّغيير يهدف بالدّرجة الأساسيّة إلى إكساب المؤسّسات المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها، وتعزيز ثقافتها بما يخدم نظرتها المستقبليّة وخطّتها الإستراتيجيّة ويعزّز ميّزتها التّنافسيّة، وهناك عدة أساليب إداريّة حديثة تهدف تحقيق مثل تلك الأهداف كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، ونظرًا للتّطوّر التّكنولوجيّ

الهائل في الفترة الأخيرة، وظهور الإنترنت تمّ استخدام أسلوب هندسة العمليّات الإداريّة في كثير من المنظّمات، لما له من دور كبير في خفض التّكاليف والوقت، وتحسين الجودة في العمليات الإدارية، ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) أحد مداخل التّطوير، وهو يركّز على إعادة التّصميم السّريع والجذريّ للعمليّات الإداريّة الإستراتيجيّة وذات القيمة المضافة، وكذلك للنّظم والسّياسات والهياكل التّنظيميّة؛ بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجيّة في المؤسّسة، ويركّز أسلوب الهندرة على التّغيير الجذريّ في عمليّات المنظمة؛ من أجل تطوير الإنتاجيّة في كمّها وكيفها.

تعدّ الجامعة مؤسّسة علميّة مستقلّة، ذات هيكلٍ تنظيميٍ وأنظمةٍ وأعرافٍ وتقاليد أكاديميّة معيّنة، تتمثّل وظائفها الرّئيسة في التّدريس والبحث العلميّ وخدمة المجتمع، وتتألّف من مجموعة من الكليّات والأقسام ذات الطّبيعة العلميّة التّخصّصيّة، وتقدّم برامج دراسيّة متنوّعة في تخصّصات مختلفة، منها ما هو على مستوى البكالوريوس ومنها ما هو على مستوى الدّراسات العُليا، وتُمنح بموجبها درجات علميّة للطّلبة. (الثبيتي، 2000؛ اليافي، 2000)

تميّز الأردنّ عربيًّا بإنشاء المؤسّسات العلميّة، فبدأت الخطوة الأولى في إنشاء مؤسّسات تعليمٍ عالٍ في أعقاب وحدة الضّفتين عام (1950)، وعلى أسسٍ علميّةٍ متقدّمةٍ بالرّغم من ندرة الموارد والأعباء القوميّة، والإمكانات المتواضعة، والتّعليم العالي في الأردنّ ليس فريداً في نوعه ومشكلاته وقضاياه، فهو يشبه التّعليم العالي العربي، ويشهد كلّ يوم مشكلات من نوعٍ جديدٍ، ومن أهمّ المشكلات التي تواجه التّعليم الجامعيّ الأردنيّ والعربيّ، هو الخلل في المواءمة بين خريجي الجامعات، واحتياجات سوق العمل من هذه الكفاءات المتخصّصة، وبالتالي ظهرت بطالة الخريجين ذوي الشّهادات والكفاءات العلميّة العالية الذين لم تستوعبهم مجالات العمل، بالإضافة إلى الحديث عن ضعف المناهج، وعدم مواكبتها للتّطوّر العلميّ والتّقنيّ، ممّا أثر على مستوى الطّلبة وتحصيلهم للمعارف الجديدة ومسايرتهم للتّطوّر العلميّ العالميّ، وهذا يتطلّب إعادة هندسة العمليات الإداريّة (هندرة) في الجامعات، ولُبّ هذه العمليّات هي عمليّة اتّخاذ القرار التّربويّ. (فريج وشهاب، 2012)

يقوم التّعليم العالي بإعداد القوى البشريّة التي تحتاجها قطاعات العمل والإنتاج والخدمات في المجتمع، وتقوم مؤسّسات التّعليم العالي بمهام عديدة تتمثّل في التّعليم والبحث العلميّ وخدمة المجتمع في شتّى المجالات، وحتى تؤدّي مؤسّسات التّعليم العالي المهام المناطة بها بكفاءةٍ عاليةٍ،

فإنه يُفترض أن تتوافر لها الموارد والإمكانيّات الماديّة والبشريّة اللازمة للقيام بهذه المهام. (البخيت،2009؛ البطيخي،2009)

ونتيجة التّوسّع في التّعليم العالي تزايدت أعداد المقبولين من الطّلبة، مما شكّل عبئًا على إدارته، وعلى الموارد المتاحة، كما أنّ التّطوّر التّقنيّ فائق السّرعة أحدث فجوة كبيرة بين النّظم التّعليميّة في الدّول المتقدّمة والدّول النّامية، وأمام التّحديات التي تفرضها ظروف العولمة، يُفترضُ بالتّعليم العالي - بفروعه المتعددة - المساهمة الفعّالة في تكوين وإعداد الكفاءات العلميّة، التي تلعب دوراً بارزاً في تلبية احتياجات سوق العمل.(البطش،2009؛ المعاني، 2009)

إنّ التّعليم العالي في الأردن يمتلك منظومة من الموارد البشريّة، ذات جودة تنافسيّة كفؤة وقادرة على تزويد المجتمع بخبراتٍ تعليميّةٍ مستمرّةٍ، ذات صلة وثيقة بحاجاته الرّاهنة والمستقبليّة، وذلك بما يلبّي متطلّبات التّنمية الاقتصاديّة المستدامة، وتحفيزها عن طريق إعداد أفراد متعلمين وقوى عمل ماهرة، ورسالة التّعليم في الأردن لها رؤى تقوم على تطوير نظام تربويّ عِماده التّميّز، يعتمد على موارده البشرية استناداً إلى معايير عالميّة وقيم اجتماعيـّة، وروح تنافسيّة عالية، مما يُسهم في تقدّم الأردن فـي خِضمّ الاقتصاد المعرفيّ العالميّ.

التّعليم العالي والجامعات الأردنيّة:

أخذت ملامح متميّزة تُشير إلى النّمو والتّطوّر، ومواكبة المتغيّرات في التّعليم العالي الأردني، منذ أن بدأت مسيرة التّعليم العالي في الأردن، منذ مطلع النّصف الثّاني من القرن العشرين، فقد شهدت مؤسّسات التّعليم العالي في الأردن توسّعًا كبيراً، إذ سمحت تشريعات التّعليم العالي بتنوّع الجامعات وتعدّدية الأنماط التّعليميّة، وفتحت الباب أمام إنشاء جامعات أجنبيّة وإقليمية وخاصّة، كما سمحت بإنشاء فروع للجامعات الأردنيّة في الخارج.

وارتبط التّوجّه الأهلي نحو التّعليم العالي الخاص، بالتّطوّر الاقتصادي وتزايد أعداد الطّلبة من خريجي الثّانويّة العامّة، وتزايد أعداد السّكان لأسباب طبيعيّة أو إقليميّة معروفة، كالهجرة القسريّة والطبيعيّة، إضافة إلى تصاعد درجة الوعيّ والانفتاح على مظاهر العولمة، مما ساهم في انتشار التّعليم في كلّ أنحاء الأردن.

وتتنوّع مؤسّسات التّعليم العالي الأردنيّة لتشمل: الجامعات الرّسميّة وتخضع لقانون التّعليم العالي والبحث العلميّ وقانون الجامعات الرّسميّة، وكذلك الجامعات الخاصّة، وتخضع لقانون التّعليم العالي والبحث العلمي وقانون الجامعات الخاصّة، وهناك الجامعات الأجنبيّة والمشتركة: مثل الجامعة الأردنيّة الألمانيّة، وجامعة هدرزفيلد البريطانيّة (Huddersfield University) مع جامعة البلقاء التّطبيقيّة،وجامعة نيويورك مع جامعة العلوم والتّكنولوجيا، وهناك أنماط جديدة لنظم التّعليم العالي لتكنولوجيا المعلومات، مثل الجامعات المفتوحة والدّرجات العلميّة المشتركة مثل الجامعة العربية المفتوحة كجامعة إقليمية، والتّعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضيّة. (عربيات، 2007)

يبلغ عدد الجامعات الأردنيّة الرّسميّة والخاصّة للعام (2014/2013)، (29) جامعة: منها (10) جامعات رسميّة و(19) جامعة خاصّة، فبعد تأسيس الجامعة الأردنيّة كأوّل جامعة رسميّة عام (1962)، تزايد عدد الجامعات الرّسمية فتمّ إنشاء جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتّكنولوجيا في مدينة إربد، وجامعة مؤتة في مدينة الكرك، والجامعة الهاشميّة وجامعة آل البيت في الزّرقاء، وجامعة البلقاء التّطبيقيّة في السّلط، وجامعة الحسين بن طلال في محافظة معان، وجامعة الطّفيلة التّقنيّة في محافظة الطّفيلة، والجامعة الألمانيّة الأردنيّة في لواء ناعور، بالإضافة إلى العديد من الجامعات الخاصّة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2013).

ويعود تزايد حجم مشاركة القطاع الأهلي في التّعليم العالي، وفي إنشاء الجامعات الخاصّة في الأردن (من وجهة نظر الباحثة) ؛ إلى ضعف الطّاقة الاستيعابيّة السّنويّة للجامعات الرّسميّة والتي تبلغ (40%) فقط، إضافة إلى أن سياسة القبول المتّبعة في هذه الجامعات تحول دون التحاق أعداد كبيرة من الطّلبة فيها، وإلى محدوديّة فرص التّعليم المتاحة لأبناء المغتربين المقيمين في الخارج، والتّوجه السّريع نحو تشجيع الخصخصة فالاستثمار والجدوى الاقتصادية مضمونة في مجال التّعليم العالي.

المبحث الرابع: الأنموذجات:

بما أن العمليّة التّربويّة تهدف تربية وبناء الإنسان المتعلّم الواعي المدرك لمجريات الأمور، فإنّ الحاجة ماسّة لتطوير أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار ينطلق من الواقع التّربوي في الأردن؛ بغية توظيفه والاستفادة منه، فالأنموذجات تُسهّل عمليّة الاختيار بين الأبدال والفرص المتاحة، ومن هنا فهي تُخضِع العمليّات الإنسانيّة والاجتماعيّة كالعمليّة التّربويّة، إلى تفعيل استخدام التّقنيّة في

عمليّة صناعة القرار واتّخاذه، من خلال استخدام الحاسوب والبرمجيّات المتقدّمة التي تُقدّم الاستشارات والنّصائح

الأنموذج: هو عبارة عن تمثيل للواقع وجزء مبسّط للحقيقة، ويشمل الجوانب المهمّة التي تساعد في فهم الظّاهرة المدروسة، كما وأنّه تقرير رمزيّ للموقف الحقيقيّ، لذا فهو ليس تامًّا؛ لأنّه لا يمثّل الحقيقة كلّها، ويحتاج في بنائه إلى قدرة ذهنيّة مبدعة، كما أنّه مخطّط واضح المعالم تتّضح من خلاله عمليّة انسياب المعلومات والقرارات والتّعليمات من وإلى المراكز الإداريّة المختلفة في المؤسّسة، كما أنّه تمثيل مبسّط على شكل مخطّط أو خطّة مثلاً، يشمل العناصر المختلفة التي تكوّن النّظريّة، والعلاقات والتّأثيرات المتبادلة بينها، ويصف النّتائج التي يمكن الحصول عليها(رشيد، 2004). وعرّف مهدي (2004،24) الأنموذج بأنّه "التّرجمة المبسّطة والوافية للحقائق التي توضّح العلاقات المنطقيّة التي تيسّر التّحليل والتّفسير للظّاهرة استناداً إلى الخبرة الميدانيّة".

أهميّة الأنموذجات:

نظراً للقيمة العلميّة والنّظريّة الكبيرة للأنموذجات، يعتمد العلماء عليها في تصميم تجاربهم واختيار فرضيّاتهم، والتّوصل إلى تنبؤات وتعميمات، تساعدهم على صياغة العلاقات بين المتغيّرات المختلفة على شكل نظريّة، وهي تتفاوت في فائدتها التّطبيقيّة تبعاً لأدواتها، واستخداماتها ويمكن أن يكون الأنموذج شكلاً مجسّماً أو رسماً، أو رمزاً، أو شكلاً من أشكال المعادلات الرياضية.

وللأنموذجات أهميّة، تتمثّل في الأبعاد التّالية، أوردها كلّ من الكريمين(2006)، وعلّوش (2012)، كالتّالي:

- تسهيل عملية الاختيار بين الأبدال والفرص المتاحة، إذ أنّ الارتباطات والعلاقات المتشابكة إذا تم تمثيلها من خلال الأنموذج، فإنه يمكن برمجتها في الحاسوب الذي يمكنه حساب آلاف الارتباطات خلال فترة بسيطة، كما تُسهّل عمليّة إعادة هندسة العمليّات (الهندرة)، وتُقدّم تصوراً نظريًّا لواقع نشاط ما، يعمل على تسهيل إدراك العلاقات الهامّة في هذا الواقع والتّحكّم فيه.

- تجسيد واقع ظاهرة أو نظام ما، والإحاطة بمختلف المتغيّرات التي تحكم مساراته تمهيدًا لبناء نظريّة عامّة متكاملة للنّظام

- استكشاف الطّرق المختلفة والإمكانات لتحديد التّوجهات التّربوية، وبناء القرار التّربوي بناءً على معطيات موضوعيّة تتّصف بالدّقّة.

- يمثّل أسلوبًا جيّدًا في الوصول إلى استنتاجات ونتائج ذات كفاءة وفاعليّة؛ لأنّه قادر على استيعاب العلاقات المتشابكة.

- استكشاف المتغيّرات وترتيبها وفق أولويّات وقوّة تأثيرها على مسارات النّظام؛ لتسهيل استعمال التقنيات الحديثة.

- تمثيل النّظام بالصّورة أو التّجسيم أو وصف شفهي أو بياني من خلال الخرائط.

- توضيح أبعاد العلاقة بين أجزاء المشكلة المراد حلّها؛ مما يدفع باتجاه التّنبؤ بما سيحدث إذا تغيّر أحد هذه الأجزاء.

- إعطاء توضيح للعناصر الرّئيسة التي تتكوّن منها عمليّة معيّنة، وإظهار العلاقات التي تربط بين هذه العناصر، وفي معظم الحالات تكون هذه العلاقة صعبة ومعقّدة، مما يؤدّي إلى صعوبة تفسيرها وإيضاحها، فالأنموذج يقدّم صورة عامّة تساعد على توضيح وفهم العلاقة بين العناصر عن طريق إظهار الأدوار الرّئيسة التي تُبرِز العناصر المختلفة، والتي تُكوِّن هذا الواقع على الرّغم من أنّ تمثيل جميع العلاقات أمراً مستحيلاً.

خطوات تطوير الأنموذجات:

تتكوَّن عمليّة تطوير الأنموذجات من مجموعة خطوات عمليّة، كما بيّنها كلّ من المهدي (2007)، والمسيري (2010) وهي:

1. تحديد الهدف: يتطلّب تحديد الهدف معرفة جيّدة بطبيعة المشكلة أو الموقف والأبدال المتاحة والمعلومات المتعلّقة بظروف وملابسات الموقف.

2. صياغة الفروض: من الضّروري أن يُفصح الأنموذج عن الفرضيّات التي يركّز عليها بطريقةٍ واضحةٍ وصريحةٍ، وأن يُوضّح فيها أيضًا العلاقة المنطقيّة بين فرضيّات الأنموذج، والهدف أو الأهداف التي صُمّم الأنموذج من أجلها.

3. تحديد المتغيّرات والثّوابت: ومن أهمّ خطوات تطوير الأنموذج تحديد المتغيّرات والثّوابت والعلاقات التي تميّز المشكلة وتؤثّر فيها، كما يجب التّمييز بين المتغيّرات المستقلّة والمتغيّرات التّابعة، وإعطاء تعريف واضح لكلّ متغيّر أو ثابت.

4. تحديد القيود: تعد القيود جزءاً من الشّروط التي يجب توافرها في الحلّ أو صياغة المشكلة، أما القيود فتعني الثّوابت التي يجب عدم الإخلال بها، ويتمّ بواسطتها تحديد الحدّ الأدنى أو الأقصى أو الحيّز لكل مزيّة من المزايا.

5. تصميم الأنموذج: عند تصميم الأنموذج يتمّ التّركيز على التّرابط المنطقي بين المتغيّرات والعلاقات المختلفة للظّاهرة، أو الموقف أو المشكلة المستهدفة، ثمّ إيجاد الصّيغة المناسبة للتّعبير عن تلك العلاقات، وعلى هيئة رموز وأشكال أو أيّة هيئة أخرى.

6. اختيار الأنموذج: يمكن استخدام أسلوب المحاكاة؛ للتّحقّق من قدرة الأنموذج على حلّ المشكلة المستهدفة بأكبر قدر من الكفاءة و الفاعليّة، قبل تجريبه في تحليل حلّ المشكلات فعليًّا.

7. تقييم الأنموذج: هناك جانبان يجب اختيارهما في الأنموذج قبل تقييم استخدامه للتّحليل وحلّ المشكلات المشابهة، هما الصّدق والثّبات، أما الصّدق فيمكن اختياره بمقارنة التّوقعات والنّتائج التي يتمّ التّوصّل إليها عند تطبيق الأنموذج بالنّتائج الفعليّة، إذ يجب أن يكون هناك تماثل بينهما، وإلا فإنّ الأنموذج يكون غير صادق، أو عن طريق عرضه على مجموعة من المحكّمين الخبراء؛ لمعرفة إمكانيّة تطبيقه، أما الثّبات فيتمّ اختياره عن طريق تطبيق الأنموذج على المشكلة نفسها، أو عدد من المشكلات المشابهة عِدّة مرات للحصول على النّتائج ذاتها، بمقدار التّفاوت في النّتائج بين تطبيق وآخر للحكم على درجة ثبات الأنموذج.

خصائص أنموذجات اتّخاذ القرار الجيّد:

من أهمّ خصائص أنموذجات اتّخاذ القرار الجيّد، كما أوضحها الكريمين (2006) ما يلي:

1. قدرة الأنموذج على تحقيق هدف معين ومحدد.
2. وجود مجموعة من الأبدال يتمّ المفاضلة بينها.
3. وجود مجموعة من الأحداث والحالات المتوقّع حدوثها مع كلّ بديل.
4. وجود مجموعة من العوائد المتوقّعة لتصف النّتائج المحتملة، للأحداث المختلفة ودرجة تأثيرها على الهدف.

الدّراسات السّابقة:

قامت الباحثة بمراجعة مجموعة من الدراسات ذات علاقة بهندرة العمليّات الإداريّة وعمليّة اتّخاذ القرار، وتالياً استعراض لهذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث مرتّبة زمنيّاً من الأقدم للأحدث.

أولاً: الدّراسات المحليّة:

دراسة الكريمين (2006) بعنوان (أنموذج لهندسة القرار التّربويّ في وزارة التّربية والتّعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن)، تكوّنت عيّنة الدّراسة من (48) فرداً من الإدارة العليا في وزارة التّربية والتّعليم ، وتوصّلت الدّراسة إلى النّتائج التّالية: وجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التّربويّة في الوزارة، أما درجات أبعاد هندسة القرارات التّربويّة فكانت متوسّطة، إذ بلغ المتوسّط الحسابيّ لبُعد خُطوات هندسة القرارات (3.21)، وللمنظومة القيميّة الأخلاقيّة (3.26)، ولخصائص المعلومات (2.85)، وللعناصر المؤثّرة (3.07)، ولنظم مساندة القرارات (2.85)، ولمصادر معلومات هندسة القرارات (2.82)، ولتقديم القرار(2.86)، أما الصّعوبات التي تواجه المدير فكانت بممارسة متدنّية وبمتوسط حسابي(2.29).

وأجرت المعايطة (2006) دراسةً بعنوان "تطوير إستراتيجيّة إداريّة تربويّة، لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التّربية والتّعليم الأردنيّة في منهجيّة هندسة"، هدفت إيجاد إستراتيجيّة إداريّة تربويّة تؤدّي إلى زيادة كفاءة العاملين لدى الإدارات التّربويّة الوسطى، من خلال تطوير وتغيير العمل الإداري المتعلّق بهم، في ضوء هندسة البشر، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (153) فرداً من مديري الإدارات، ومديري التّربية والتعليم، والمديرين المختصّين في مقرّ الوزارات، ومديريّات التّربية والتّعليم التّابعة لها، وتوصّلت الدّراسة إلى النّتائج التّالية: أنّ درجة الكفاءة الإداريّة التي تتمتّع بها الإدارات التّربويّة الوسطى في وزارة التّربية والتّعليم في ضوء واقع مدخلاتها، كانت منخفضة في جميع مجالات الإدارة، إذ تمّ اقتراح تصوّر أرجونوميكي لتخطيط خدمات الإدارات الوسطى في وزارة التّربية والتّعليم، وتمّ تطوير إستراتيجيّة تؤدّي إلى زيادة كفاءة العاملين، وتطوير وتغيير العمل الإداري في ضوء مفهوم هندسة البشر.

كما أجرى الخواجا (2008) دراسةً بعنوان "تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليّات الإداريّة في مؤسّسة التّدريب المهنيّ في الأردن"، هدفت تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليّات الإداريّة

في مؤسّسة التّدريب المهنيّ في الأردن، للعام (2008/2007)، وتكوّن مجتمع الدّراسة من (862) عاملاً وعاملة، منهم (660) من الذّكور و(202) من الإناث، والذين تمّ تصنيفهم إلى فنيين وإداريين، وعدد من أصحاب العمل المتعاونين مع مؤسّسة التّدريب المهنيّ في تنفيذ الجانب التّطبيقي من البرامج التّدريبيّة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (250) فرداً من (العاملين) في مؤسّسة التّدريب المهنيّ، موزّعين عشوائيًّا بنسبة (29%) من مجتمع الدّراسة، واستجاب منهم (214) فرداً بنسبة (24.8%) من مجتمع الدّراسة، وتمّ اختيار عشوائي لعدد من (أصحاب العمل) وعددهم (70) فرداً، استجاب منهم (53) فرداً بنسبة (75.7%) من مجتمع أصحاب العمل، وتوصّلت الدّراسة إلى: تحديد العمليّات الإداريّة المطلوب إعادة هندستها بثلاثة مجالات رئيسة وهي (عمليّة التّرويج والاستقطاب، وعمليّة التّدريب، والعمليّات الإداريّة التّقليديّة)، كما أنّ هناك اتّفاقاً بين المستجيبين (العاملين وأصحاب العمل)، على إعطاء نسبة متدنّية لدرجات التّوافر للعمليّات المبحوثة في الدّراسة، وإعطاء نسبة مرتفعة لدرجات الأهميّة للعمليّات المبحوثة في الدّراسة، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائيّة بين المتوسّطات الحسابيّة لتقديرات العاملين من حيث درجة التّوافر ودرجة الأهميّة للعمليّات المبحوثة تُعزى للمؤهّل العلميّ، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائيّة لتقديرات العاملين تُعزى للجنس في درجة التّوافر لعمليّة العلاقات العامّة، وعمليّة التّخطيط لصالح الإناث، ولم تظهر فروق بين الجنسين من حيث درجة الأهميّة للعمليّات المبحوثة، كما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائيّة تُعزى لسنوات الخبرة في تقديرات العاملين، ولدرجة التّوافر لعمليّة التّرويج والاستقطاب، وعمليّة العلاقات العامّة، وعمليّة الكفايات الفنيّة والشّخصيّة، والعمليّات الإداريّة التّقليديّة، وذلك لصالح العاملين الذين لهم خمس سنوات فأقل، كما ظهرت فروق في تقديرات العاملين، لدرجة الأهميّة لعمليّة العلاقات العامّة، وعمليّة طرق التّدريب، وعمليّة التّنظيم، لصالح العاملين الذين لهم خمس سنوات فأقل، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائيّة تُعزى لمكان العمل، في تقديرات العاملين لدرجة التّوافر لعمليّة التّوجيه المِهنيّ، لصالح العاملين في إقليم الجنوب، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائيّة في تقديرات العاملين وأصحاب العمل لدرجة الأهميّة للعمليّات ككل، ولكلّ عمليّة على حدة، وذلك لصالح العاملين وأصحاب العمل لدرجة التّوافر للعمليّات.

وقام خليل (2008) بإجراءِ دراسةٍ بعنوان "دور هندسة العمليّات الإداريّة في دعم قرارات خفض التّكاليف في ظلّ فلسفة إدارة التّغيير" هدفت تعرّف دور هندسة العمليّات في دعم قرارات خفض التّكاليف في ظلّ فلسفة إدارة التّغيير، وتعتبر إعادة هندسة العمليّات من خلال منظومة إدارة التّغيير، إحدى الآليّات التي تستوجب العمل بالخطط الإستراتيجيّة بكلّ أبعادها المختلفة،

والتي تمثّل التّكلفة أحد محاورها الأساسيّة، وفي ضوء ذلك تركّز هذه الدّراسة على مجالات خفض التّكلفة بمنظّمات الأعمال، اعتماداً على منظومة إعادة هندسة العمليّات التي تمثّل جوهر إدارة التّغيير، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من المؤسّسات والشّركات المشارِكة في جائزة الملك عبد الله الثّاني بن الحسين وهي: المؤسّسات الصّناعيّة الكبرى أو وحداتها الفرعيّة (عدد العاملين (250) أو أكثر، ورأس المال المسجّل (30) ألف دينار فأكثر)، والمؤسّسات الصّناعيّة الصّغرى والمتوسّطة (عدد العاملين (249) أو أقل ورأس المال المسجّل (30) ألف دينار أردني فأقل)، والمؤسّسات الزّراعيّة والتّسويق الزّراعيّ، والمؤسّسات التي فازت بالجائزة في دورتين أو أكثر، وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج أهمّها: إمكانيّة إحداث خفض حقيقي وجوهري في مجال الكلفة، شريطة أن تعتمد الشّركات على منظومة إعادة هندسة العمليّات الإنتاجيّة والتّسويقيّة والإداريّة كجوهر لإعادة التّغيير، واحتمالات تحسين العائد على الأموال المستثمرة نتيجة خفض الكلفة بدلالة إعادة الهندسة وإدارة التّغيير، وأن استخدام أسلوب إعادة الهندسة في الشّركات الأردنيّة، يؤدّي إلى تقليل التّكاليف الماديّة للأعمال الإداريّة فيها، والتّخلّص من بعض النّشاطات الإضافيّة غير الضّروريّة وهذا ينعكس على التكاليف، كما أنّ استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليّات (الهندرة) أدّى إلى تطوير الأداء المالي للشّركات، الأمر الذي ينعكس على استمرارها في السّوق، والمحافظة على حصصها السّوقيّة لا بل زيادتها، كما أن استخدام مدخل إعادة هندسة العمليّات (الهندرة) يتطلّب تغيّرات في هيكلة نظام التّكاليف في الشّركات، واتباع نظم متطوّرة تتناسب مع هذا المدخل، وتتلخّص مقوماته في وجود نظم معلومات إداريّة ومحاسبيّة؛ تُمكّن إدارة الشّركات من توظيف نظام التّكاليف في اتخاذ القرارات الإداريّة المختلفة، وأن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليّات (الهندرة) كمدخل لخفض التّكاليف قد نتج عنه وضع جديد أقل تكلفة، ووجود علاقة ارتباطيّة جوهريّة بين هندسة العمليّات وخفض التّكاليف، ووجود تأثير لمحدّدات إدارة التّغيير، على العلاقة بين هندسة العمليّات وخفض التّكاليف.

كما أجرى بني عيسى (2009) دراسة بعنوان "مدى إمكانيّة تطبيق عمداء كليّات التّربية في الجامعات الأردنيّة لعمليّة الهندرة الإداريّة ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام"، تكوّنت عيّنة الدّراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام في كليّات التربية في الجامعات الأردنيّة، والبالغ عددهم (47) عميداً ورئيس قسم، وأظهرت نتائج الدّراسة أن مجال المنظومة القيميّة لهندرة القرارات التربويّة، جاء بدرجة تقدير عالية جداً، في حين جاء في المرتبة الأخيرة، مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم) بدرجة تقدير عالية، وتبيّن أنّ إمكانيّة تطبيق عمداء كليّات التّربية في الجامعات الأردنيّة لعمليّة الهندرة الإداريّة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيما يتعلّق

بالمجالات، فقد جاء في المرتبة الأولى مجال المنظومة القيمية لهذه القرارات التربوية، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال الإدارة (تخطيط، توجيه، تقييم)، كما أظهرت نتائج الدّراسة ووجود فروق ظاهريّة في متوسّطات تقديرات العمداء أنفسهم، على كلّ مجال من مجالات إمكانيّة تطبيق عمداء كليّة التّربية في الجامعات الأردنيّة لمبدأ الهندرة الإداريّة، وحسب متغيّر (الرّتبة العلميّة، والوظيفة الحاليّة، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في متوسّطات تقديرات العمداء تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة على جميع مجالات أداة الدّراسة، باستثناء مجال بيئة العمل، ونظم مساندة القرار، وتبيّن وجود فروق بين فئة الخبرة أقل من (6) سنوات، وفئة الخبرة (10) سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (10) سنوات فأكثر، أما معيقات تطبيق الهندرة من وجهة نظر العمداء، فكانت "عدم توفّر ميزانيّة خاصّة للخطّة"، و"عدم توفّر لغة مشتركة ومألوفة تتّفق مع الثّقافة التي تدعم الهندرة الإداريّة"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطي تقديرات عمداء كليّات التّربية في الجامعات الأردنيّة، ورؤساء الأقسام حول معيقات تطبيق عمليّة الهندرة ولصالح تقديرات رؤساء الأقسام.

وأجرى كل من الزّريقات، والخرشة (2010) دراسة بعنوان "أثر التّعلم التّنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) في المؤسّسات العامّة الأردنيّة" هدفت معرفة أثر التّعلم التّنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) في المؤسّسات العامّة الأردنيّة، ولتحقيق هدف الدّراسة تمّ تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عيّنة الدّراسة، والبالغ عددهم (548) مبحوثاً، وتوصّلت الدّراسة إلى نتائج أهمّها: أن هنالك أثراً للبعد الاستراتيجيّ للتّعلّم التّنظيميّ في إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، كما أنّ هنالك أثراً للبعد التّنظيميّ للتّعلّم التّنظيميّ في إعادة هندسة العمليّات الإداريّة.

كما أجرى كلّ من الطّراونة وخاطر وطويقات (2011) دراسة بعنوان "درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليّات الإداريّة في تطوير أداء العاملين في مديريّة التّربية والتّعليم لعمّان الرّابعة"، هدفت تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليّات الإداريّة في تطوير أداء العاملين في مديريّة التّربية والتّعليم لعمّان الرّابعة، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (150) موظّفاً وموظّفة يعملون في مديريّة تربية عمّان الرّابعة، وتوصّلت الدّراسة إلى النّتائج التّالية: إنّ درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليّات الإداريّة في المجموع الكليّ كانت بشكلٍ عامٍ متوسّطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين المتوسّطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) في

تطوير أداء العاملين في مديريّة تربية عمّان الرّابعة، تبعاً لمتغيّر الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة)، في تطوير أداء العاملين في مديريّة تربية عمّان الرّابعة تبعاً لمتغيّر المؤهّل العلميّ في المجالات جميعها، باستثناء الدّرجة الكليّة للمجالات مجتمعة، ومجال التّطبيق، إذ كان الفرق دالاً إحصائيًّا، ولصالح الدّراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين المتوسّطات، لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليّات الإداريّة في تطوير أداء العاملين في مديريّة تربية عمّان الرّابعة، تبعاً لمتغيّر طبيعة العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسّطات درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليّات الإداريّة في تطوير أداء العاملين، في مديريّة تربية عمّان الرّابعة، تبعاً لمتغيّرات سنوات الخبرة في الدّرجة الكليّة للمجالات مجتمعة، باستثناء مجال التّقويم، ولصالح أصحاب الخبرة من (10) سنوات فأكثر.

ثانياً: الدّراسات العربيّة:

دراسة الحارثي (2007) بعنوان " خفض التّكاليف في مؤسّسات التّعليم العالي بإتّباع أسلوب هندسة العمليّات الإداريّة" هدفت معرفة إلى أيّ حد يمكن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة كأسلوب جديد يسهم في خفض التّكاليف، في كليّات التّربية في المملكة العربيّة السّعوديّة، تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع كليّات البنات وعددها (37) كلية في المملكة العربيّة السّعوديّة لعام (2007/2006)، وقد تمّ اختيار (12) كليّة كعيّنة منها بطريقة عشوائيّة، وقد طوّرت أنموذجاً مقترحاً لخفض التّكاليف في مؤسّسات التّعليم باتّباع أسلوب هندسة العمليّات الإدارية، وقد توصّلت الدّراسة إلى: أنّ تبنّي الأنموذج المقترح للعمليّات الإداريّة في جميع كليّات البنات، والبالغ عددها(37) كلية، يُحقّق خفضاً للتّكاليف السّنويّة، كما أنّ تطبيق منهج إعادة هندسة العمليّات لخفض التّكاليف، يُحقّق نتائج جوهريّة في الأداء يتمثّل في تحقيق زيادة في سرعة ودقّة تنفيذ الأعمال، وتقليل الأخطاء، كما أنّ عمليّة توظيف تقنيّة المعلومات تُحدث تغييراً جوهريًّا في العمل، يعدّ بلا شك استثماراً للكليّات.

أما دراسة قوي (2007) بعنوان "إعادة هندسة الأداء الجامعيّ: مقاربة معاصرة"، فهي دراسة نظريّة، حاول الباحث في هذه المقاربة التّطرّق إلى آليات توطين هذه الفلسفة في قطاع المنظّمات المتعلّمة، وتحديداً قطاع التّعليم العالي في جامعة ورقلة في الجزائر، وذلك وفق المحاور التّالية: مفهوم إعادة الهندسة ومبادئها، إدارة الموارد البشريّة وعمليّة إعادة هندسة

العمليّات بالجامعات، وكانت من أهمّ نتائجها: أنّ التّعليم العالي يتطلّب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته، وإتاحته وتمويله وارتباطه بالاقتصاد عبر الانترنت وتقنيّة المعلومات، وتطوير الدّراسات والمشاركة والتّعليم مدى الحياة والتّدريب، وبيّنت أنّ هناك ارتباطاً بين تقنية المعلومات وإعادة هندسة التّعليم الجامعي، وأنّه من الضّروريّ إدخال نظم متقدّمة مثل شبكة الإنترنت والاتّصال عن بعد؛ لترشيد الوقت والجهد والكلفة.

وقام الطّنيجي (2008) بإجراء دراسةٍ بعنوان "أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة في ضوء منهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة"، تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع العاملين في وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة لعام (2008/2007) والبالغ عددهم (70) موظفاً، أما عينة الدراسة فتكونت من (50) موظفاً، و يشكّلون ما نسبته (71%) من مجتمع الدّراسة، وتوصّلت الدّراسة إلى: أنّ واقع التّطوير الإداريّ في وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة كان بشكلٍ عامٍ مرتفعاً، كما أنّ درجة الموافقة على الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ في دولة الإمارات العربيّة المتّحدة، في ضوء منهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة كان بشكلٍ عامٍ مرتفعاً.

أمّا دراسة قاسم (2009) بعنوان "تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينيّة عبر إعادة هندسة العمليّات الإداريّة "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلاميّة-غزّة"، فقد هدفت تعرّف دور عمليّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة في الجامعة الإسلاميّة في تحسين جودة الخدمات المقدّمة، وتمّ استخدام أسلوب الحصر الشامل، إذ تكوّن مجتمع الدّراسة من (60) موظفاً، وهم رؤساء لجان الجودة في الكليّات، وأعضاء فرق التّميّز المُشكّلة من قِبَل وحدة الجودة الإداريّة وممثّلي الجودة في دوائر وكليّات الجامعة، وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج أهمّها: أنّ استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، يؤدّي إلى خفض التّكاليف الإداريّة في الجامعة الإسلاميّة بغزّة، وبيّنت الدّراسة أن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، يساهم في سرعة إنجاز الأعمال في مختلف دوائر وكليّات الجامعة، وأشارت الدّراسة أنّ استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، يؤدّي إلى تحسين جودة الخدمة التّعليميّة التي تقدّمها الجامعة الإسلاميّة لطلبتها.

وأجرى الدّجني (2010) دراسة بعنوان "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليّات الإداريّة وحوسبتها في مؤسّسات التّعليم العالي"، دراسة حالة، الجامعة الإسلاميّة - غزّة، هدفت إلقاء الضّوء على الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) من حيث المفهوم، وآليّة التّطبيق والمزايا التي تحقّقها، وبيان درجة أهميّة وحاجة الجامعات الفلسطينيّة كمؤسّسات أكاديميّة لتطبيق أسلوب الهندرة، وتقديم تصوّر مقترح لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة كأحد مداخل تحسين الخدمة المقدّمة لجمهور المستفيدين، ورفع كفاءتها وتحقيق الجودة الشّاملة، وقد اتّبع الباحث المنهج الوصفي التّحليلي لوصف وبيان واقع إعادة هندسة العمليّات في الجامعة الإسلاميّة بغزّة، إذ قام الباحث بإعداد بطاقة المقابلة، لتعرّف واقع العمليّات الإداريّة في الجامعة، وقد طُبّقت أداة البحث على الجامعة الإسلاميّة كدراسة حالة، إذ يمكن تعميم نتائجها على الجامعات الأخرى، على اعتبار تشابه العمل في الجامعات الفلسطينيّة، وتمّت مقابلة (خمسة مدراء ومنسّقين) من المسؤولين عن سير العمليّات الإداريّة بالجامعة، للفصل الدراسيّ الأوّل للعام الجامعيّ (2007/2006)، وبعد إجراء المقابلات وتحليلها، توصّل البحث إلى النّتائج التّالية: وجود محاولات لتوثيق أدلّة العمل وتبسيط العمليّات قبل تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليّات التي لا ترقى إلى درجة الممارسة الفاعلة، ووجود رضا عن هذه التّجربة لما حقّقته من نتائج على صعيد إعادة ترتيب العمل وتنظيمه، وفق خطوات محدّدة وموثّقة، وإن استخدام أسلوب تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة "الهندرة"، يؤدّي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظّفي الجامعة في كافّة مستوياتهم الإداريّة، كما وأنّ تطبيق إعادة هندسة العمليّات يؤدّي إلى إحداث تعديلات جوهريّة على أنظمة الجامعة الإداريّة، بما ينسجم مع متطلّبات إعادة الهندسة وتحسين الخدمة.

وجاءت دراسة الشّوبكي (2010) بعنوان "العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينيّة بقطاع غزّة"، والتي اعتمدت المنهج الوصفي التّحليلي، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (449) فرداً من موظّفي الجامعة، وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النّتائج، أهمّها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.04)$ بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينيّة في قطاع غزّة، ووجود فروق بالنّسبة لمتغيّر المستوى التّعليميّ، وبالنّسبة إلى مجال "دعم الإدارة العليا لاستخدام نظم دعم القرار"، لصالح المبحوثين الذين يحملون درجة الماجستير، ووجود فروق لمتغيّر اسم الجامعة، وذلك لكلّ مجال من مجالات الدّراسة لصالح الجامعة الإسلاميّة، ثمّ جامعة الأزهر، ثمّ جامعة الأقصى.

كما أجرى أبو عمشة (2011) دراسة بعنوان "أثر تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة على أداء صندوق الطّالب بالجامعة الإسلاميّة من وجهة نظر الطّلبة"، دراسة حالة هدفت تعرّف أثر تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة على أداء صندوق الطّالب بالجامعة الإسلاميّة من وجهة نظر الطّلبة، وتكوّن مجتمع الدّراسة من (1572) طالباً وطالبة من المستويات الدّراسيّة: الثّالث والرّابع والخامس، وتمّ تمثيل المجتمع من خلال العيّنة الطّبقيّة للمستويات الدّراسية الثّلاثة، إذ تمّ توزيع (350) استبانة على الطّلبة الذين يستفيدون من المنح الدّاخليّة، وتمّ استرداد (248) استبانة بنسبة استرداد (78.13%)، وقد توصّلت الدّراسة إلى جملة من النّتائج، أهمها: أنّ تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة "الهندرة" على دائرة صندوق الطّالب، أدّى إلى تبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدّمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطّالب، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة بين تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليّات الإداريّة "الهندرة"، وتبسيط إجراءات العمل، وتجويد الخدمة المقدّمة، وتحسين صورة العاملين بدائرة صندوق الطّالب، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة في آراء أفراد العيّنة، عن أثر تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة على أداء صندوق الطّالب بالجامعة الإسلاميّة من وجهة نظر الطّلبة تُعزى إلى: (الجنس، والكليّة، والمستوى الدّراسي، والمحافظة، ونوع المنحة الدّاخلية المقدّم إليها).

وأجرت عون (2011) دراسةً بعنوان "أثر الهندرة على تطوير مخرجات التّعليم الجامعي من وجهة نظر خرّيجات كليّة التّربية بجامعة الملك سعود"، هدفت تعرّف أثر الهندرة على تطوير التّعليم الجامعي في ضوء الاعتماد الأكاديمي، من وجهة نظر خرّيجات كليّة التّربية بجامعة الملك سعود، وتعرّف العلاقة بين الهندرة ورضا الخرّيجات عن جودة مُخرجات كليّة التّربية، وتوافقها مع احتياجات سوق العمل، وتعرّف الفروق الإحصائيّة بين إجابات أفراد عيّنة الدّراسة، نحو محاور الدّراسة تبعاً للمتغيّرات (التّخصّص – الدّورات التّدريبيّة – عدد سنوات الدّراسة في الجامعة – المعدّل التّراكمي الحالي)، وتعرّف توصيات ومقترحات الخرّيجات لاستخدام الهندرة في تطوير مُخرجات التّعليم الجامعي، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي وتفسيرها وذلك لمناسبته لأهداف وطبيعة الدّراسة، وبلغت عيّنة الدّراسة (50) طالبة من خرّيجات كلّية التّربية بجامعة الملك سعود بالرّياض، ومن أهمّ النّتائج التي توصّلت إليها الدّراسة: إشراك الجامعة الطالبات في تقييم أداء هيئة التّدريس بالكليّة، وأنّ للهندرة دوراً مباشراً في جودة التّعليم الجامعيّ، كما أشارت النّتائج إلى أنّ الهندرة تزيد من معدّل إنتاجيّة وكفاءة أعضاء هيئة التّدريس، وأنّها تعدّ من المفاهيم الهامّة في عصرنا الحاضر لتطوير الأداء، وأيضاً يسهم الاعتماد الأكاديميّ في ضمان

تقديم تعليم متميّز، كما أنّ هندرة العمليّات الإداريّة تسهم في تبسيط إجراءات العمل في الجامعة، كما تعمل برامج الاعتماد الأكاديميّ على تحسين العمليّة التّربويّة في الجامعة، وتسهم الهندرة في إعادة هندسة البحث العلميّ وعمليّاته الإداريّة المساندة.

ثالثاً: الدّراسات الأجنبيّة:

دراسة إيول (Ewell, 2004) بعنوان "العلاقة بين الثّقافة التّنظيميّة والنّتائج المتصوّرة لإعادة هندسة العمليّات: دراسة ميدانيّة"، هدفت معرفة العلاقة بين الثّقافة التّنظيميّة ومخرجات إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، أشارت الدّراسة إلى أنّ هناك ضغوطاً كبيرة نتيجة العولمة التي تواجه المؤسّسات الأمريكيّة، مما جعلها تفكّر بضرورة التّحسين الجذريّ لزيادة الفاعليّة وكفاءة العمليّات، والحفاظ على الميّزة التّنافسيّة، إذ وجد الباحث أن بعض الباحثين يرون أنّ التّطور في تكنولوجيا المعلومات، هو الحلّ لمعظم مشكلات إعادة هندسة العمليّات الإداريّة في المصانع والمؤسّسات، وتوصّل الباحث إلى أنّ نتائج الدّراسة ذات أهميّة كبيرة لمختلف الشّركات، وبشكلٍ خاصٍ شركات التّأمين والشّركات الخدميّة التي تتّجه إلى إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، وما يرافقها من متطلّبات التّغيير في ثقافة المنظّمة التي تسبق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة لضمان الميّزة التّنافسيّة، كما توصّل الباحث إلى أنّ هناك علاقة بين أبعاد الثّقافة التّنظيميّة، ومُخرجات إعادة هندسة العمليّات الإداريّة.

وأجرى بوجوريانو (Bujoreanu,2005) دراسة بعنوان "إعادة تصميم المنظّمة مع نظم المعلومات"، إذ وجد الباحث أنّ نظم المعلومات جزء رئيس ومتأصل في خطط ونشاطات المنظّمة، وأوضح الارتباط بين تطوير العمليّات الإداريّة في المنظّمة، وإعادة هندسة العمليّات الإداريّة، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة في خطوتين: دراسة حالة عامّة وتمّ اقتراح منهجيّة عامّة لإشراك تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليّات الإداريّة بشكلٍ عامٍ، ودراسة طُبّق فيها برنامجاً معتمداً من قِبل وزارة الدّفاع الأمريكيّة، وكان هذا التّطبيق بداية التّحسن المستمرّ لهذا البرنامج، وأوضحت الدّراسة أنّ الهدف: إنجاح إعادة هندسة العمليّات الإداريّة؛ لتحسين جودة العمليّات بشكلٍ عامٍ، كما يجب أن يتم دمج مبادئ إعادة هندسة العمليّات الإداريّة مع مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشّاملة، كما توصّل الباحث إلى دليلٍ عامٍ لأنواع النّشاطات الإداريّة، التي يجب أن تُنفّذ في نظم المعلومات قَبل البدء في إعادة هندسة العمليَات الإداريَة.

كما أجرى كلّ من أحمد وفرانسيز وزيري (Ahmad & Francis & Zairi, 2007) دراسة بعنوان "عمليّة إعادة هندسة الأعمال: عوامل النّجاح الحاسمة في أعمال التّعليم العالي"، هدفت فحص العوامل الحرجة في نجاح عمليّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة في التّعليم العالي، دراسة حالة تجريبيّة عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليمٍ عالٍ في ماليزيا، اعتمدت على تطبيق عمليّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ هناك سبعة عوامل مُهمّة وحرجة لعمليّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، وهذه العوامل هي: العمل بروح الفريق الواحد، والثّقافة النّوعيّة، ونظام الإدارة النّوعيّ، ونظام المكافآت المُرضية، وإدارة التّغيير الفاعلة، والتّشاركيّة وأقلّ دكتاتوريّة، وتكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات، والإدارة الفاعلة للمشاريع، وكفاية المصادر الماليّة، وقدمت هذه الدّراسة إطاراً لأبحاث مستقبليّة لبحث التّطوّر المؤسّسي؛ لجعل تلك المؤسّسات تعمل بنجاحٍ من خلال إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، كما تسهم هذه الدّراسة في بعض الممارسات التّطبيقيّة في العمليّات الإداريّة في مؤسّسات التّعليم العالي.

وقام كلّ من عبدوس ووحي (Abdous & Wuhe, 2008) بإجراءِ دراسةٍ بعنوان "إطار عمل لإعادة هندسة العمليّات في التّعليم العالي: دراسة حالة لجدولة وتوزيع اختبارات التّعلّم عن بعد في جامعة أولد دومينيون"، هدفت تصميم إطار مقترح لهندرة العمليّات في التّعليم العالي: بعد في جامعة أولد دومينيون"، هدفت تصميم إطار مقترح لهندرة العمليات في التعليم العالي؛ لاستبدال الاختبارات المكتوبة عديمة الجدوى بأخرى إلكترونيّة، وتقليل التّكاليف المتعلّقة بإرسال واستقبال الاختبارات من وإلى مواقع التّعلم عن بعد، واقترحت الدّراسة إطاراً مبدئيًّا لعمليّة الهندرة في مؤسّسات التّعليم العالي، وتمّ وضع إطار تسلسليّ مكوّن من (4) خطوات لعمليّة الهندرة، وتأتي المبادرة كخطوة أولى يليها التّحليل؛ بهدف البدء بتوثيق ورسم عمليّة الهندرة المستهدفة بيانيًّا، أما الخطوتان الأخريان فتتمثّلان في التّطبيق والتّقويم، وتهدفان إلى تنفيذ وتقييم العمليّة، ولا شك أن إشراك جميع المعنيين بالإضافة إلى التّحليل العميق، والتّوثيق كان له أثر كبير في تجنّب العديد من الأخطاء التّقليديّة المواكبة لعمليّة الهندرة، وتمثّلت عينّة الدّراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النّظام، وكان الغرض من المسح فهم كيفيّة استخدام النّظام، وأثر استخدامه على تقليل القوّة العاملة، وأشارت النّتائج إلى أنّ العديد من العاملين لديهم اتّجاهات إيجابيّة نحو النّظام، الذي لا يخلو من العيوب والمشكلات، لذا فإنّ نتائج هذه الدّراسة أشارت إلى عمليّة منظّمة وفاعلة مع وجود رضاً عن التّعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت، كما تمّ تقييم نظام جدولة وتوزيع

الاختبارات باستخدام الإنترنت، وتنفيذ مسح لقياس درجة رضا المستخدمين عن نظام الإنترنت والمستخدم منذ عام (2006)، وتوفير مبلغ سنوي بقيمة ($7500)، والتي تُشكّل (8%) ممّا كان يُدفع لخدمة البريد، علاوة على تقليل العمل الكتابي، وتوفير الوقت في أداء العمل، وهذا بالتأكيد يزيد من إنتاجيّة الجامعة والعاملين على حدٍّ سواء، إنّ النّموذج الذي قدّمته الدّراسة يهدف تيسير التّنسيق والتواصل بين المعنيين المنخرطين في عملية جدولة وتوزيع الاختبار، وهناك تخطيط لمزيد من التّحسينات التي من شأنها دمج هذا النّظام مع أنظمة تسجيل المعلومات في الجامعة، ممّا يزيد من الوظائف المحوسبة، ويقلّل حاجة الجامعة إلى إدخال معلومات عن الطّلبة والمساقات، وهناك تفكير عن كيفيّة مساعدة الجامعة في تصحيح الاختبارات، وجمع الأوراق وتوزيعها، فإنّ هذا الإطار المقترح يوفّر خريطة طريق مرنة لعمليّات إعادة التّفكير، وتنظيم جدولة الاختبارات، ولقد ساهم تطبيق الإطار في كشف الأخطاء، وتقليل التّداول بالورق، وفي زيادة الفعاليّة وتحقيق تحسينات عمليّة، مع تقليل الأعباء الملقاة على عاتق الجامعة، بالإضافة إلى خفض الكلفة الكليّة، ونعتقد أنّ هذا الإطار سيُستخدم في تنظيم خدمات أخرى، وسيخدم مساعي جامعات أخرى متخصّصة في التّعلم عن بعد.

وأجرى عبدوس (Abdous, 2011) دراسة بعنوان "نحو إطار لعمليّة إعادة هندسة العمليّات في التّعليم العالي"، هدفت اقتراح إطار مفاهيمي عملي لإعادة هندسة العمليّات في التّعليم العالي، تمثّلت عيّنة الدّراسة من جميع العاملين في الجامعة من مستخدمي هذا النّظام ، وتوصّلت الدّراسة إلى: أنّ تطبيق الإطار مكّن من الكشف عن أوجه القصور؛ لتقليل استخدام الورق، وزيادة الكفاءة، وتحقيق تحسينات تشغيليّة في الجامعة، وخفض عبء العمل الأكاديمي، والحدّ من التّكلفة الإجماليّة، كما أنّ عمليّة إعادة هندسة العمليّات يمكن أن تسهم إسهاماً دقيقاً وشاملاً، في إعادة النّظر في بعض الممارسات الشّائعة الاستخدام في جميع مؤسّسات التّعليم العالي.

كما أجرى كلّ من عبيدة وإيراها وخلفاوي (Oubedda & Erraha & Khalfaoui, 2012) دراسة بعنوان "تحليل البيانات الذّكيّة لصناعة القرار في الجامعات"، هدفت تطوير نظام معلوماتي يساعد في اتّخاذ القرارات في الجامعة؛ لتشغيل نموذج يتألّف من أطراف العلاقة في الجامعة (المعلّمين والطّلاب والإداريين)، ويستند هذا النّظام إلى العلاقة بين الجهات الفاعلة وأنشطتها، وهدفت توفير لوحات معلومات للإداريين في الجامعات والتي تُحسّن من نوعيّة التّعليم، كما هدفت تمكين صانعي القرار ومديري الجامعات من الحصول على معلومات قيّمة يُمكن الرجوع

لها بثقة، كجزء من عمليّة صنع القرار، وخلُصت الدّراسة إلى تصميم نموذج لقاعدة البيانات في متناول متّخذي القرار في الجامعات لتسهيل عمليّة اتّخاذ القرار.

كما أجرى كلّ من إنسيرم ومورثي وسيتجن (Enserm & Moorthy & Setegn, 2013) دراسة بعنوان "تقييم أثر إعادة هندسة الأعمال العمليّة على الأداء التّنظيمي: دراسة حالة عن مكتب الماليّة والتّنمية الاقتصاديّة (BoFED)، أوروميا الدّولة الإقليمية، إثيوبيا"، هدفت تقييم تأثير إعادة هندسة العمليّات (BPR) (Business Process Re-engineering) على الأداء التّنظيمي لمكتب الماليّة والتّنمية الاقتصاديّة (BoFED)، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من (80) فرداً من موظفي مكتب الماليّة والتّنمية الاقتصاديّة (BoFED) في إثيوبيا، و(51) فرداً من عملاء المكتب، وتوصّلت الدّراسة إلى النّتائج التّالية: أنّ العملاء راضون عن سرعة تقديم الخدمات، وجودة الخدمة، ودورة الزّمن، لكن هنالك عدم وجود خط أساس لتقييم أداء الموظفين في المكتب، كذلك لم يعط الموظّفون أيّة مزايا بخصوص مقدار الرّاتب، والتّعويض والتّرقية والتّمكين، واستناداً إلى نتائج الدّراسة تَخلُص الورقة إلى أن عمليّة إعادة هندسة الأعمال أصبح سلاحاً مفيداً لأيّة منظّمة تسعى لتحسين أدائها التّنظيمي الحالي، وتعتزم تحقيق الهدف التّنظيمي، وأكّدت الدّراسة أنّ عمليّة إعادة هندسة العمليّات، هي أداة فعّالة لمنظّمات تسعى إلى العمل بفاعليّة وكفاءة.

ملخّص الدّراسات السّابقة وموقع الدّراسة الحاليّة منها:

يُلحظ من الدّراسات السّابقة أنّ منهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة حظيت باهتمام الباحثين عربيًّا وأجنبيًّا، فقد ركّزت الدّراسات السّابقة على جوانب تطبيق منهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، ومنها ما ركّز على مجالات التّطوير الإداريّ في قطاعات الصّناعة والتّجارة والتّربية وغيرها، واسترشاداً بما جاء من الدّراسات السّابقة، يُمكن تلخيص النّتائج التي توصّلت إليها فيما يلي:

- يعدّ مدخل إعادة الهندسة الأسلوب المناسب لإعادة بناء برامج الدّراسات العليا.
- أنموذج هندسة القرار التربوي في وزارة التّربية والتّعليم في الأردن، تكوّن من خمسة عناصر هي خطوات هندسة القرار التّربويّ، وتكنولوجيا دعم القرار، والمعايير والعناصر المؤثرة في عمليّة اختيار البديل، ومصادر معلومات مديري الإدارة العليا، وآليات تقديم القرار.

- المؤسّسات تختلف فيما بينها بعوامل يجب إدراكها والانتباه لها قبل التّغيير، مثل الثّقافة التّنظيميّة، وأسلوب القيادة، وحبّ العمل الجماعيّ، ونظام الاتّصالات للحفاظ على التّغييرات المستقبليّة.
- تطبيق هذا الأنموذج يستغرق وقتاً وجهداً أقل من التّطبيقات التّقليديّة، كما أنّه يمكن تحوير الأنموذج لغايات تطبيقه في مؤسّسات حكوميّة ومدنيّة أخرى، ترغب في التّركيز على الموارد والعمليّات الحرجة في إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة).
- هناك أبعادٌ رئيسة للعولمة والفشل في أيّ بعد يؤدّي إلى فشل مشروع إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة)، وهذه الأبعاد هي البعد الثّقافيّ، والبعد الاقتصاديّ، والبنية التّحتيّة، والتّشريعات والمناخ السّياسي وتختلف من دولة لأخرى ولكنّها تباينت مع نتائج دراسة الحالة التي بيّنت أنّ التّشريعات والثّقافة التّنظيميّة، هما من أهمّ الأبعاد في العولمة والفشل فيهما يُعيق تطبيق إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة).
- بالإضافة إلى إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة)، لابدّ من تطبيق التّغييرات المطلوبة والمحافظة على الاستمراريّة في التّغيير، وليس إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) فقط.
- هناك عدة عوامل ترتبط ارتباطاً إيجابيًا مع تطبيق منهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة) وهذه العوامل هي: دعم الإدارة العليا، والتّغيير المنظّمي، والمركزيّة في اتّخاذ القرار، وتشكيل العمليّات، والثقافة التنظّيمية، وخدمة الجمهور.

وتتميّز الدّراسة الحاليّة بأنّها تناولت بالعرض والتّحليل المحاولات السّابقة في ميادين البحث، المتعلّقة بعمليّة إعادة هندسة (هندرة) القرار التّربوي، وبناء أنموذج يتّبع الخطوات العلميّة المدروسة، وعيّنة واسعة من الإداريين التّربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة، وتطوير استبانة للوقوف على واقع عمليّة اتّخاذ القرار، وتجيء هذه الدّراسة لتساهم في إثراء الجانب العلميّ والتّطبيقيّ من حيث تناولها لموضوعٍ هامٍ، وهو هندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنية الرّسميّة والخاصّة، إذ لم يتوفّر في حدود علم الباحثة أيّة دراسة طوّرت أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة.

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

الفصل الثّالث

الطّريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدّراسة ومجتمعها وعيّنتها، ومتغيراتها والأداة المستخدمة لجمع بياناتها والخطوات اللازمة للتحقّق من صدقها وثباتها، كما تم وصف الإجراءات التّطبيقيّة للدّراسة وطرق معالجتها إحصائيًّا.

منهج الدّراسة:

انتهجت هذه الدّراسة منهج البحث المسحي التّطويري، واتّبعت المراحل التّالية لتحقيق هدف الدّراسة، المتمثّل بتطوير أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة:

- **المرحلة الأولى:** الخلفية النّظريّة للأنموذج المطوّر، إذ تمّ الاطّلاع على الأدب المتعلّق بما كتب عن تطوير الأنموذجات وأنواعها وأشكالها.
- **المرحلة الثّانية:** تمّ فرز أسس وقواعد تطوير الأنموذج، بناءً على الخلفية النّظريّة.
- **المرحلة الثّالثة:** تمّ جمع البيانات المتعلّقة بالموضوع.

مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدّراسة من جميع الإداريين التربويين الأكاديميين، في الجامعات الأردنيّة (الرّسميّة والخاصّة) للعام (2014/2013)، والبالغ عددهم (1581) فرداً، ويبيّن الجدول (1) توزُّع أفراد مجتمع الدّراسة وفقاً لطبيعة عملهم وكذلك طبيعة الجامعة، وذلك بالرّجوع لمواقع الجامعات الأردنيّة الإلكترونيّة (الرّسميّة والخاصّة)، من موقع وزارة التّعليم العالي والبحث العلميّ الأردنيّة (2013)، انظر ملحق رقم (8)، كما يُبيّن ملحق رقم (7) مجتمع الدّراسة بالتّفصيل.

جدول(1)

توزُّع أفراد مجتمع الدّراسة حسب مستويات الجامعة والعمل

الرّقم	طبيعة الجامعة	رئيس جامعة	نائب/مساعد رئيس جامعة	عميد كليّة	نائب/مساعد عميد كليّة	رئيس قسم	المجموع
1	الجامعات الرّسميّة	10	32	159	243	436	701
2	الجامعات الخاصّة	19	44	141	171	326	880
المجموع الكليّ لمجتمع الدّراسة		29	76	300	414	762	1581

عيّنة الدّراسة:

تمّ اختيار عيّنة عشوائيّة من مجتمع الدّراسة بالرجوع للجداول الإحصائية، وبلغ عدد أفراد العيّنة (523) إداريًّا تربويًّا أكاديميًّا من الجامعات الأردنيّة (الرّسميّة والخاصّة)، وهذا يشكّل نسبة (33%) من مجتمع الدّراسة، والجدول (2) يُبيّن توزّع أفراد عيّنة الدّراسة حسب مستويات متغيّريها (الجامعة والعمل).

جدول(2)

توزّع أفراد عيّنة الدّراسة حسب مستويات الجامعة والعمل

المتغيّر	المستوى	العدد	النّسبة المئوية	المجموع الكليّ	النّسبة المئوية
الجامعة	رسميّة	236	%34	523	%33
	خاصّة	287	%32.5		
العمل	رئيس جامعة	7	%24	523	
	نائب/مساعد رئيس جامعة	34	%45		
	عميد كليّة	113	%38		
	نائب/ مساعد عميد كليّة	121	%29		
	رئيس قسم	248	%32.5		

أداة الدّراسة:

لتحقيق أهداف الدّراسة تمّ تصميم أداة الدّراسة، بالرّجوع للأدب التّربويّ المتعلّق بموضوع الدّراسة، وكذلك الاستفادة من استبانات الدّراسات السّابقة، ذات الصّلة بموضوع هندرة العمليّات الإداريّة، كدراسة الكريمين (2006)، والخواجا (2008)، والطّنيجي (2008)، والدّجني (2010)، واشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (73) فقرة، شملت ثلاثة محاور وهي: المحور الأوّل (واقع عملية اتخاذ القرار التربوي والمشاركة في اتّخاذه) (25) فقرة، أما المحور الثّاني (واقع عمليّة تنفيذ القرار التربوي) (15) فقرة، والمحور الثالث (واقع تطبيق خطوات هندرة عملية اتخاذ القرار التربوي) والذي شمل (33) فقرة، انظر ملحق رقم (1).

ـ **صدق أداة الدّراسة:** تمّ عرض الأداة بصورتها الأوليّة على (21) محكّماً، من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الأردنيّة، انظر ملحق رقم (2) للتّأكد من أنّ الأداة تقيس الهدف المراد قياسه، وللحكم على أداة الدّراسة من حيث: درجة تناغم الفقرات مع المحور المعنيّ, ودرجة ملاءمتها للدّراسة، ووضوح الفقرات، وصحّة الصّياغة اللّغويّة، وتمّ ترك مجال لأيّة إضافات أو تعديلات مقترحة يجدونها مناسبةً وضروريّةً لاستكمال الاستبانة، وتمّ اعتماد معيار اتّفاق (18) من المحكّمين لإجراء أيّ تعديل على أداة الدّراسة، بعد إجراء التّعديلات التي أوصى بها المحكّمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات، فقد تمّ إلغاء فقرتين من المجال الأوّل وهما (9، 24)، ومن المجال الثّاني الفقرات (4، 8، 12، 13، 14)، ومن المجال الثّالث الفقرات (6، 15، 17، 18)، انظر ملحق رقم (3) فأصبحت في صورتها النهائية مكونة من(59) فقرة، إذ شمل المحور الأول (واقع عمليّتيّ صناعة واتّخاذ القرار) على(47) فقرة، والمحور الثاني (واقع عمليّة تنفيذ القرار) على(12) فقرة.

- **ثبات أداة الدّراسة:** تم حساب معامل الاتّساق الدّاخلي من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Gronbach Alpha) لمجالي الاستبانة، والجدول (2) يبيّن قيم معاملات الثّبات كالتّالي:

جدول(3): قيم معاملات الثّبات

المجال	معامل الثبات
واقع عمليّتيّ صناعة واتّخاذ القرار	0.95
واقع عمليّة تنفيذ القرار	0.81

يتبيّن من الجدول (3) أنّ قيم معاملات الثّبات، مقبولة ومناسبة لأغراض الدّراسة.

المعيار المعتمد للحكم على درجة التّقدير:

تمّ اعتماد المعادلة (5-1) ÷ 3 = 1.3، وعليه:

- إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابي أقلّ من (2.33)، فإنّ التّقدير يكون منخفضاً.

- إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابي أكبر أو تساوي (2.33) وأقل من (3.67)، فإنّ التّقدير يكون متوسّطاً.

- إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابي أكبر أو تساوي(3.67)، فإنّ التّقدير يكون مرتفعاً.

متغيّرات الدّراسة:

شملت الدّراسة المتغيّرات التّالية:

1. المتغيّر المستقلّ: استجابات الإداريين التّربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة لمجالات أداة الدّراسة.
2. المتغيّر التّابع: أنموذج الهندرة المطوَّر لعمليّة اتّخاذ القرار التّربويّ في الجامعات الأردنيّة.
3. المتغيّرات الوسيطة: (متغيّر طبيعة العمل) بالنّسبة للإداريين التّربويين الأكاديميين في الجامعات الأردنيّة: (رئيس جامعة، نائب/مساعد رئيس جامعة، عميد كليّة، نائب/مساعد عميد كليّة، رئيس قسم)، و(متغيّر الجامعة): (جامعة رسميّة، جامعة خاصّة).

المعالجات الإحصائيّة:

بعد تطوير الاستبانة واستخراج الصّدق والثّبات، تمّ توزيعها على أفراد عيّنة الدّراسة، وبعد الانتهاء من عمليّة جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن متغيّرات هذه الدراسة، تمّ ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النّتائج الإحصائيّة، إذ تمّت الاستعانة بالأساليب الإحصائيّة ضمن برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS)، ومن ثمّ معالجة البيانات التي تمّ الحصول عليها، وتمّ استخدام الأساليب الإحصائيّة التّالية:

- المتوسّطات الحسابية لتحديد أهميّة الفقرات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان درجة تشتّت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- اختبار تحليل التّباين الأحادي (ANOVA)، وكذلك تحليل التّباين الأحادي المتعدّد؛ وذلك لاختبار درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في إجابات عيّنة الدّراسة، التي تُعزى (لطبيعة العمل) للعيّنة المبحوثة، ولمعرفة دلالة الفروق، تمّ استخدام اختبار (شافيه) للمقارنات البعديّة.
- اختبار ت (T-test) وذلك لاختبار درجة وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في إجابات عيّنة الدّراسة التي تُعزى (لطبيعة الجامعة).

- التّحليل العاملي بطريقة المكوّنات الرّئيسة (Principal Component Analysis)؛ لبحث العوامل المسؤولة عن الأداء على المقياس.

المرحلة الرّابعة: تطوير الأنموذج:

بناءً على نتائج الدّراسة ونتائج التّحليل العاملي، تمّ تطوير أنموذج الهندرة على النّحو التّالي:

- تطوير الأنموذج اعتماداً على الأدب ذي العلاقة، والمتضمّن في المراجع والمصادر والمقالات والدّراسات المحكّمة.
- الخلفيّة الأدبيّة للأنموذج المطوّر.
- الشكل العام للأنموذج والمراحل التي يمرّ بها.
- توضيح كيفيّة استخدام الأنموذج ضمن خطواتٍ واضحةٍ.

❖ **المرحلة الخامسة:** التّحكيم لصلاحيّة "الأنموذج المطوّر" للعمل، من خلال عرضه على مجموعة خبراء محكّمين، لمعرفة إمكانيّة تطبيقه.

الفصل الرّابع:

نتائـــج الدّراســة

الفصل الرّابع:

نتائج الدّراسة

هدفت الدّراسة تطوير أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربويّ في الجامعات الأردنيّة، وتسهيلاً لعرض نتائج هذه الدّراسة تمّ تقسيمها وفقًا لأسئلة الدّراسة، وقد توصّلت هذه الدّراسة إلى النّتائج التّالية:

<u>أوّلاً:</u> النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الأوّل، والذي ينصّ على ما يلي:

"ما واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربويّ في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التربويّون الأكاديميّون؟"

للإجابة عن السّؤال تمّ حساب المتوسّطات الحسابيّة، والانحرافات المعياريّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربويّ في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون على كلّ مجالٍ وفقرةٍ، والجداول (4, 5, 6) تُبيّن نتائج ذلك, وعلى النّحو التّالي:

1. المجالات:

جدول(4)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربويّ في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون للمجالين وللكليّ

رقم المجال	اسم المجال	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	التّرتيب	التّقدير
2	واقع عمليّة تنفيذ القرار	4.41	0.39	1	مرتفع
1	واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه	4.14	0.43	2	مرتفع
الكليّ		4.19	0.40		مرتفع

يتبيّن من الجدول (4) أن مجاليّ الدّراسة كانت درجة تقديرهما مرتفعة , وجاء المتوسّط الحسابي لمجال واقع عمليّة تنفيذ القرار (4.41) بانحراف معياري (0.39), فيما جاء المتوسّط الحسابي لمجال واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه (4.14), بانحراف معياري (0.43), وكان التّقدير الكليّ لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون مرتفعاً، وبلغت قيمة المتوسّط الحسابي له (4.19) بانحراف معياري (0.40).

2. مجال واقع عمليتيّ صناعة القرار واتّخاذه:

جدول(5)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمجال واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه

رقم الفقرة	نصّ الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياريّ	التّرتيب	التّقدير
11	أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل.	4.68	0.46	1	مرتفع
26	أحدّد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة (المتعلقة بالقرار) بدقّة.	4.65	0.47	2	مرتفع
16	أحرص على إبلاغ القرار للمستويات المستهدفة جميعها.	4.64	0.47	3	مرتفع
41	أحرص على أن يكون القرار المتّخذ دقيقاً.	4.54	0.59	4	مرتفع
25	أقوم بجمع المعلومات اللازمة عن المشكلة (المتعلقة بالقرار).	4.45	0.72	5	مرتفع
4	أطّلع على التّعميمات التي تتعلّق بالقرار قبل اتّخاذه.	4.45	0.63	5	مرتفع
2	أحدّد درجة أهميّة القرار قبل اتّخاذه.	4.45	0.73	5	مرتفع
1	أحدّد موضوع القرار المراد اتّخاذه بدقّة.	4.39	0.57	6	مرتفع
23	أحدّد المشكلة (المتعلّقة بالقرار المراد اتّخاذه) بدقّة.	4.38	0.75	7	مرتفع
13	أشرك الأطراف المعنيّة جميعها في عمليّة صناعة القرار.	4.36	0.74	8	مرتفع
47	أحرص على اتّخاذ القرار وفقاً لحاجة جامعتي للتّغيير، في ضوء قدرة الجامعة على إحداثه.	4.31	0.72	9	مرتفع
24	أقوم بتحليل جميع جوانب المشكلة (المتعلّقة بالقرار).	4.31	0.70	9	مرتفع
20	أحرص لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخليّة للجامعة، عند اتّخاذ القرار.	4.30	0.55	10	مرتفع
9	أراعي تناغم عبارات القرار مع بعضها البعض.	4.28	0.62	11	مرتفع
37	أركّز على استخدام تكنولوجيا المعلومات، لتقليل الهدر في الزّمن اللازم لجمع المعلومات اللازمة لعمليّة اتّخاذ القرار.	4.28	0.58	11	مرتفع
14	آخذ برأي الأغلبيّة عند وجود اعتراض على القرار المراد اتّخاذه.	4.27	0.64	12	مرتفع
34	أهتم بردود أفعال متلقي الخدمة عن القرار المتّخذ، بهدف تعرّف ملاءميته لهم.	4.26	0.83	13	مرتفع
6	أضع الأبدال المحتملة المتعلّقة بالقرار قبل اتّخاذه.	4.26	0.58	13	مرتفع
12	أناقش القرار المراد اتّخاذه بصورة جماعيّة مع المعنيين.	4.19	0.72	14	مرتفع
44	أتعامل مع المشكلات التي تجابهني بالإفادة من الخبرات السّابقة.	4.17	0.65	15	مرتفع
5	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتّخاذ القرار.	4.15	0.66	16	مرتفع
22	أستخدم تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى المعلومات اللازمة لعمليّة صناعة القرار.	4.15	0.80	16	مرتفع
36	أقوم بتثقيف العاملين على مترتّبات القرار المراد اتّخاذه.	4.12	0.76	17	مرتفع
27	أقوم بتصنيف المعلومات بناءً على متطلّبات حلّ المشكلة (المتعلقة بالقرار).	4.11	0.72	18	مرتفع
46	يتوافر لديّ فهم كامل لمتطلّبات تغيير عمليّة اتّخاذ القرار نحو الأفضل.	4.10	0.87	19	مرتفع
39	أضع خطّة لتقليل الهدر في زمن عمليّة صناعة القرار.	4.09	0.79	20	مرتفع
30	أقترح مجموعة من الأبدال لحلول المشكلة (المتعلقة بالقرار).	4.08	0.67	21	مرتفع
10	أراعي انسجام القرار مع القرارات السّابقة.	4.08	0.68	21	مرتفع
33	أوازن بين المخاطر والمزايا المتوقّعة لكلّ بديلٍ من الأبدال المتاحة.	4.07	0.75	22	مرتفع
31	أقوم بتقييم أبدال حلول المشكلة (المتعلقة بالقرار) بناءً على مجموعة من المعايير.	4.07	0.75	22	مرتفع
38	أركّز على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحليل (البيانات والمعلومات) اللازمة لاتّخاذ القرار.	4.05	0.71	23	مرتفع
8	أحيط بكافّة ظروف الفئة المستهدفة من القرار المراد اتّخاذه.	4.04	0.74	24	مرتفع
19	أحرص لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الخارجيّة للجامعة عند اتّخاذ القرار.	4.02	0.97	25	مرتفع
32	أشرك المعنيين في تحليل الأبدال ذات الصّلة بالمشكلة (المتعلّقة بالقرار).	3.96	0.68	26	مرتفع
45	أجد رغبة لدى المعنيين في تغيير عمليّة اتّخاذ القرار نحو الأفضل.	3.93	0.83	27	مرتفع
42	أحرص على توفير التّدريب اللازم للمعنيين على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين عمليّة صناعة القرار.	3.92	0.83	28	مرتفع
40	أضع خطة لتقليل الهدر في كلفة عمليّة اتّخاذ القرار.	3.92	0.86	28	مرتفع
29	أحثّ المعنيين على التّفكير الإبداعي في أبدال حل جديدة للمشكلة (المتعلّقة بالقرار).	3.89	0.74	29	مرتفع
7	أهيّئ الظّروف المناسبة لاتّخاذ القرار.	3.89	0.60	29	مرتفع
17	آخذ بالاعتبار وجود فئات تتأثّر سلبيًّا من القرار المراد اتّخاذه.	3.88	0.73	30	مرتفع
21	أثق في الخبرات المتوافرة لدى العاملين معي في عمليّة صناعة القرار.	3.86	0.74	31	مرتفع
28	أعزّز مفهوم التّغيير في نمط التّفكير في التّعامل مع المشكلة (المتعلّقة بالقرار) قبل اتّخاذه.	3.85	0.63	32	مرتفع

18	أتقبّل أبدال جديدة من المعنيين تتعلق بالقرار المراد اتّخاذه.	3.83	0.67	33	مرتفع
15	أخْبِرُ الأطراف جميعها بالقرار بصورة وديّة في اجتماع عام قبل إعلانه.	3.83	0.89	33	مرتفع
3	أطّلع على التّجارب السّابقة ذات الصّلة بالقرار قبل عمليّة اتّخاذه.	3.82	0.59	34	مرتفع
35	أقوم بتقدير حاجة الجامعة لهندرة عمليّة اتّخاذ القرار فيها وضرورتها لها.	3.73	1.19	35	مرتفع
43	أفضِّل البدء من الصّفر لحل المشكلات المتعلقة بعمليّة اتّخاذ القرار التي تواجه العمل.	3.56	0.95	36	متوسط

يتبيّن من الجدول (5) أنّ جميع الفقرات كانت درجة تقديرها مرتفعة , سوى الفقرة (أُفضِّل البدء من الصّفر لحلّ المشكلات المتعلّقة بعمليّة اتّخاذ القرار التي تواجه العمل), وكان لها أقل تقدير وهو (متوسّط), إذ بلغت قيمة المتوسّط الحسابي لها (3.56), بانحراف معياري (0.95)، وأكبر تقدير كان للفقرة (أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل)، وبلغت قيمة المتوسّط الحسابي لها(4.68) بانحراف معياري (0.46).

3. مجال واقع عمليّة تنفيذ القرار:

جدول(6)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لمجال واقع عمليّة تنفيذ القرار

رقم الفقرة	نصّ الفقرة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياريّ	التّرتيب	التّقدير
3	أصوغ القرار بشكلٍ واضحٍ للمعنيين للتقيّد به.	4.87	0.33	1	مرتفع
2	أعمّم القرار المتّخذ.	4.76	0.57	2	مرتفع
1	ألتزم بتنفيذ القرار المتّخذ.	4.70	0.48	3	مرتفع
4	أعطي الزّمن الكافي لتنفيذ القرار.	4.68	0.55	4	مرتفع
5	أوضّح للمعنيين طرق تنفيذ القرار.	4.51	0.60	5	مرتفع
7	أتحقّق من تنفيذ مضمون القرار بدقّة.	4.46	0.63	6	مرتفع
6	أساعد المعنيين في تنفيذ القرار.	4.35	0.66	7	مرتفع
12	أراعي الشّفافيّة في تقويم عمليّة تنفيذ القرار.	4.31	0.63	8	مرتفع
9	أصحّح الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ القرار.	4.20	0.86	9	مرتفع
10	أتفهّم احتمال حدوث نتائج سلبيّة عند تنفيذ القرار.	4.11	0.92	10	مرتفع
8	أعدّل القرار المتّخذ إذا تطلّب الأمر.	4.11	0.81	10	مرتفع
11	آخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبيّة عند تنفيذ القرار.	3.87	1.12	11	مرتفع

يتبيّن من الجدول(6) أنّ جميع الفقرات كانت درجة تقديرها مرتفعة, وأكبر تقدير كان للفقرة (أصوغ القرار بشكلٍ واضحٍ للمعنيين للتّقيد به)، وبلغت قيمة المتوسّط الحسابي لها (4.87) بانحراف معياريّ (0.33), وكان أقلّ تقدير للفقرة (آخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبيّة عند تنفيذ القرار) إذ بلغت قيمة المتوسّط الحسابي لها (3.87), بانحراف معياريّ (1.12).

ثانياً: النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّاني، والذي ينصّ على ما يلي:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربويّ في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون تُعزى لمتغيّريّ الجامعة والعمل؟"

للإجابة عن السّؤال، تمّ استخدام ما يلي:

أوّلاً- بالنّسبة لمتغيّر الجامعة، تمّ عمل ما يلي:

1- حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون حسب متغيّر الجامعة, والجدول (7) يُبيّن نتائج ذلك.

جدول (7)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون حسب متغيّر الجامعة.

المجال	مستوى الجامعة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياريّ
واقع عمليّتيّ صناعة القرار واتّخاذه	رسميّة	4.28	0.39
	خاصّة	4.02	0.42
	الكلّ	4.14	0.43
واقع عمليّة تنفيذ القرار	رسميّة	4.53	0.36
	خاصّة	4.30	0.39
	الكلّ	4.41	0.39

يتبيّن من الجدول (7) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابيّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون للمجالين حسب متغيّر الجامعة, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائيّة، تمّ إجراء تحليل التّباين الأحادي المتعدّد, والجدول (8) يبيّن نتائج ذلك.

جدول(8)

نتائج تحليل التّباين الأحادي المتعدّد لأثر الجامعة على واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون

قيمة هوتلنج	قيمة ف	مستوى الدّلالة
0.11	29.03	0.00

يتبيّن من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون حسب متغيّر الجامعة, ولمعرفة في أي مجال كانت الفروق تمّ عمل تحليل التّباين الأحادي, والجدول (9) يبيّن نتائج ذلك.

جدول(9)

نتائج تحليل التّباين الأحادي لأثر الجامعة على واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون

مصدر التّباين	البعد	مجموع المربّعات	درجات الحريّة	متوسّط المربّعات	قيمة ف	مستوى الدّلالة
العمل	واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه.	9.08	1	9.08	53.06	0.00
	واقع عمليّة تنفيذ القرار.	6.76	1	6.76	46.41	0.00
الخطأ	واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه.	89.20	521	0.17		
	واقع عمليّة تنفيذ القرار.	75.95	521	0.14		
المجموع	واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه.	98.28	522			
	واقع عمليّة تنفيذ القرار.	82.71	522			

يتبيّن من الجدول (9) أنّ الفروق في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون كانت في المجالين, وكانت الفروق لصالح الجامعات الرّسميّة.

2- حساب المتوسّط الحسابي والانحراف المعياريّ لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون (الكليّ) حسب متغيّر الجامعة, ولفحص اختلاف واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون باختلاف الجامعة تمّ إجراء اختبار (ت), والجدول (10) يبيّن نتائج ذلك.

جدول (10)

نتائج اختبار (ت) لأثر الجامعة على واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون

الجامعة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحريّة	مستوى الدّلالة
رسميّة	4.33	0.37	7.52	521	0.00
خاصّة	4.08	0.40			

يتبيّن من الجدول (10) وجود فروق في قيم الأوساط الحسابيّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون (الكليّ) تُعزى لمتغيّر الجامعة, وكانت الفروق لصالح الجامعات الرّسميّة.

ثانياً- بالنّسبة لمتغيّر طبيعة العمل، تمّ عمل ما يلي:

1- حساب المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون لكلّ مجالٍ حسب متغيّر طبيعة العمل, والجدول (11) يبيّن نتائج ذلك.

جدول (11)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون لكلّ مجالٍ حسب متغيّر طبيعة العمل

المجال	المستوى	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه	رئيس جامعة	4.48	0.00
	نائب/ مساعد رئيس جامعة	4.15	0.24
	عميد كليّة	4.30	0.53
	نائب/ مساعد عميد كليّة	4.17	0.22
	رئيس قسم	4.03	0.45
	الكليّ	4.14	0.43
واقع عمليّة تنفيذ القرار	رئيس جامعة	4.66	0.00
	نائب/ مساعد رئيس جامعة	4.36	0.23
	عميد كليّة	4.59	0.26
	نائب/ مساعد عميد كليّة	4.36	0.34
	رئيس قسم	4.34	0.46
	الكلي	4.41	0.39

يتبيّن من الجدول (11) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابيّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون لكلّ مجال حسب متغيّر طبيعة العمل, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائيّة، تمّ إجراء تحليل التّباين الأحادي المتعدّد, والجدول (12) يبيّن نتائج ذلك.

جدول(12)

نتائج تحليل التّباين الأحادي المتعدّد لأثر العمل على واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون

قيمة ولس لامدا	قيمة ف	مستوى الدّلالة
0.90	7.00	0.00

يتبيّن من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون تُعزى لمتغيّر طبيعة العمل, ولمعرفة على أيّ مجال كانت الفروق، تمّ عمل تحليل التّباين الأحادي, والجدول (13) يبيّن نتائج ذلك.

جدول(13)

نتائج تحليل التّباين الأحادي لأثر طبيعة العمل على واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون

مصدر التّباين	البعد	مجموع المربّعات	درجات الحريّة	متوسّط المربّعات	قيمة ف	مستوى الدّلالة
العمل	واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه.	6.68	4	1.67	9.44	0.00
	واقع عمليّة تنفيذ القرار.	5.59	4	1.39	9.38	0.00
الخطأ	واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه.	91.60	518	0.17		
	واقع عمليّة تنفيذ القرار.	77.12	518	0.14		
المجموع	واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه.	98.28	522			
	واقع عمليّة تنفيذ القرار.	82.71	522			

يتبيّن من الجدول (13) أنّ الفروق في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون كانت على المجالين, ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تمّ عمل مقارنات بعديّة بطريقة شافيه والجدول (14) يبيّن نتائج ذلك.

جدول (14)

نتائج اختبار شافيه لأثر طبيعة العمل على واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون

المجال	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدّلالة
واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه	عميد كليّة	رئيس قسم	0.26*	0.00
واقع عملّية تنفيذ القرار	عميد كليّة	رئيس قسم	0.24*	0.00
		نائب/ مساعد عميد	0.22*	0.00

يتبيّن من الجدول (14) ما يلي:

- بالنّسبة لمجال واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه: كانت الفروق بين ذوي الوظيفة (عميد كليّة) وذوي الوظيفة (رئيس قسم)، ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كليّة).

- بالنّسبة لمجال واقع عمليّة تنفيذ القرار: كانت الفروق بين ذوي الوظيفة (عميد كليّة) وذوي الوظيفة (رئيس قسم) ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كليّة), وكذلك بين ذوي الوظيفة (عميد كليّة) وذوي الوظيفة (نائب/ مساعد عميد)، ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كلية).

2- حساب المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون (الكلي) حسب متغيّر طبيعة العمل, والجدول (15) يبيّن نتائج ذلك.

جدول (15)

المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون (الكلي) حسب متغيّر طبيعة العمل

المستوى	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري
رئيس جامعة	4.52	0.00
نائب/ مساعد رئيس جامعة	4.19	0.23
عميد كليّة	4.36	0.47
نائب/ مساعد عميد كليّة	4.21	0.17
رئيس قسم	4.10	0.45
الكلي	4.19	0.40

يتبيّن من الجدول (15) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابيّة لواقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون (الكلّي) حسب متغيّر طبيعة العمل, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائيّة تمّ إجراء تحليل التّباين الأحادي, والجدول (16) يبيّن نتائج ذلك.

جدول (16)

نتائج تحليل التّباين الأحادي لأثر طبيعة العمل على واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون (الكلّي)

مصدر التّباين	مجموع المربّعات	درجات الحريّة	متوسّط المربّعات	قيمة ف	مستوى الدّلالة
العمل	6.23	4	1.56	9.93	0.00
الخطأ	81.29	518	0.15		
المجموع	87.52	522			

يتبيّن من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون (الكلّي) تُعزى لأثر طبيعة العمل, ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تمّ عمل مقارنات بعديّة بطريقة شافيه, والجدول (17) يبيّن نتائج ذلك.

جدول (17)

نتائج اختبار شافيه لأثر طبيعة العمل على واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون (الكلّي)

الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدّلالة
عميد كليّة	رئيس قسم	0.26*	0.00

يتبيّن من الجدول (17) أنّ الفروق كانت بين ذوي الوظيفة (عميد كليّة) وذوي الوظيفة (رئيس قسم), ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كليّة).

ثالثاً: النّتائج المتعلّقة بالسّؤال الثّالث، والذي ينصّ على ما يلي:
"ما أنموذج الهندرة المناسب لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر الإداريين التّربويين الأكاديميين؟"

للإجابة عن السّؤال، تمّ إجراء التّحليل العاملي بطريقة المكوّنات الرّئيسة (Principal Component Analysis)؛ لبحث العوامل المسؤولة عن الأداء على المقياس, ويبيّن الجدول (18) قيم الجذور الكامنة ونسبة التّباين المفسّر ونسبة التّباين التّراكميّة للعوامل.

الجدول (18)
الجذور الكامنـــة و نسبة التّباين المفسّر للعوامل على المقياس

العامل	الجذر الكامن	نسبة التّباين المفسّر %	نسبة التّباين التّراكميّة %
1	20.76	35.19	35.19
2	5.22	8.86	44.05
3	4.49	7.61	51.66
4	3.54	6.00	57.67
5	2.93	4.97	62.64
6	2.87	4.87	67.51
7	2.74	4.65	72.17
8	2.02	3.43	75.60
9	1.84	3.12	78.72
10	1.64	2.79	81.51
11	1.53	2.60	84.11
12	1.33	2.26	86.38
13	1.12	1.91	88.29
14	1.04	1.76	90.06
15	0.97	1.65	91.71
16	0.80	1.36	93.07
17	0.69	1.18	94.25
18	0.64	1.09	95.35
19	0.47	0.80	96.16
20	0.46	0.79	96.95
21	0.39	0.67	97.62
22	0.32	0.54	98.17
23	0.26	0.45	98.62
24	0.20	0.34	98.96
25	0.19	0.32	99.29
26	0.14	0.23	99.52
27	0.10	0.18	99.70
28	0.07	0.13	99.83
29	0.05	0.10	99.93
30	0.02	0.03	99.97
31	0.01	0.01	99.98
32	0.01	0.01	99.99
33	0.01	0.00	100.00
34	1.624E-14	2.753E-14	100.00
35	1.342E-14	2.274E-14	100.00
36	1.029E-14	1.744E-14	100.00
37	9.071E-15	1.537E-14	100.00
38	6.716E-15	1.138E-14	100.00
39	5.256E-15	8.909E-15	100.00
40	3.551E-15	6.019E-15	100.00
41	3.259E-15	5.524E-15	100.00
42	2.619E-15	4.438E-15	100.00
43	2.079E-15	3.523E-15	100.00

44	4.847E-16	8.216E-16	100.00
45	-9.448E-16	-1.601E-15	100.00
46	-1.335E-15	-2.262E-15	100.00
47	-1.612E-15	-2.732E-15	100.00
48	-2.110E-15	-3.576E-15	100.00
49	-3.000E-15	-5.084E-15	100.00
50	-3.633E-15	-6.157E-15	100.00
51	-4.493E-15	-7.615E-15	100.00
52	-5.563E-15	-9.429E-15	100.00
53	-6.482E-15	-1.099E-14	100.00
54	-7.959E-15	-1.349E-14	100.00
55	-9.062E-15	-1.536E-14	100.00
56	-1.025E-14	-1.737E-14	100.00
57	-1.248E-14	-2.116E-14	100.00
58	-1.286E-14	-2.180E-14	100.00
59	-1.509E-14	-2.557E-14	100.00

يتبيّن من الجدول (18) أنّ (14) عاملاً كانت قيم الجذر الكامن لها ذات دلالة (أكبر من 1 صحيح)، وأنّ قيمة الجذر الكامن للعامل الأوّل (20.76)، ونسبة التّباين المفسّر للعامل الأوّل تساوي (35.19 %), والجدول (19) يبيّن قيم تشبّع الفقرات على العوامل.

جدول (19)

تشبّع الفقرات على العوامل المستخلصة للمقياس

رقم الفقرة	العامل													
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
1	**.525**	.280	.319	.353	-.236-	.169	.214	-.130-	.179	.204	-.010-	.135	.288	-.100-
2	**.466**	-.077	-.378	.364	.310	.022	.318	.226	.039	.021	-.167-	-.241-	.149	-.063-
3	**.218**	.134	.051	-.011-	.718	.089	-.140-	.153	.169	-.295-	-.210-	.209	.187	-.007-
4	.282	**.496**	.156	-.063-	.288	-.330-	.330	.040	.048	-.098-	.177	-.423-	.173	.046
5	**.471**	.015	.593	.316	.357	-.187-	.146	.172	-.039-	-.091-	.069	-.111-	-.207-	-.046-
6	**.452**	-.004	.411	.193	.308	.283	-.149-	.188	.196	.053	.061	-.395-	.032	-.156-
7	**.547**	.303	-.060-	.244	.407	-.296-	.246	-.026-	.355	.038	.120	.111	-.181-	-.067-
8	**.603**	-.261	.565	.135	.214	-.099-	-.020-	.048	.171	-.250-	.122	-.120-	-.081-	-.118-
9	**.328**	.228	.412	.282	-.145-	.161	-.276-	.206	.098	.332	-.023-	-.065-	-.308-	.082
10	.167	.197	.034	.462	-.092-	**.356**	.330	-.043-	.293	-.189-	.315	.327	.136	.277
11	**.801**	.180	-.054-	.092	-.102-	-.217-	-.400-	-.033-	.025	-.031-	-.069-	.016	-.058-	-.026-
12	**.682**	-.171	-.354-	-.250-	-.215-	.129	-.010-	-.050-	-.018-	-.122-	.307	.113	-.027-	-.136-
13	**.599**	.432	-.199-	-.456-	-.017-	.075	.028	.002	-.041-	.048	.242	.094	-.060-	-.148-
14	**.458**	.004	.150	-.547-	.430	-.147-	.083	-.013-	.107	.023	.056	.290	-.070-	.257
15	**.463**	-.273	-.335-	-.374-	.030	-.106-	.475	.236	.016	.134	.147	-.219-	.016	.036
16	**.532**	.007	.517	-.110-	-.186-	-.029-	-.041-	-.234-	.252	-.277-	-.084-	.207	-.110-	-.003-
17	**.779**	.125	-.018-	-.105-	-.225-	-.162-	.052	-.088-	.150	-.035-	.061	-.117-	-.013-	-.106-
18	**.640**	-.189	-.095-	-.011-	.328	-.160-	-.045-	.010	-.105-	.341	.064	.272	.191	-.218-
19	**.778**	-.027	-.291-	-.306-	.039	.023	-.007-	-.115-	.222	-.114-	.122	-.216-	.030	-.026-
20	**.621**	-.100	-.380-	-.101-	.461	.186	.083	-.195-	.055	.021	-.130-	.041	.055	.171
21	.300	.246	-.091-	.013	-.191-	.295	**.578**	-.071-	.221	.192	-.102-	.202	-.185-	-.185-
22	**.612**	.273	-.149-	.113	-.404-	-.209-	.322	-.045-	.103	-.163-	-.220-	.019	-.138-	-.003-
23	**.650**	.357	.264	.062	-.053-	.317	.247	-.106-	-.095-	-.297-	-.098-	-.143-	.106	-.099-
24	**.909**	-.063	.228	-.004-	-.094-	.067	-.062-	-.166-	-.081-	.008	.034	-.084-	.019	.074
25	**.798**	.156	-.015	-.112-	-.090-	.066	-.336-	-.302-	-.132-	-.114-	-.001-	-.044-	-.007-	-.125-
26	**.738**	-.057	-.114-	-.273-	.038	-.004-	-.226-	-.255-	.075	-.098-	-.243-	-.234-	-.092-	-.173-
27	**.721**	-.398	-.024-	.342	-.057-	-.079-	.104	-.191-	-.108-	.210	-.090-	-.103-	-.035-	-.171-
28	**.752**	-.471	-.136-	.152	-.076-	.007	.020	.090	.184	.178	-.171-	.133	.017	-.011-
29	**.810**	-.263	-.111-	-.100-	.102	.185	.249	-.108-	-.066-	.105	-.039-	.013	.006	.135
30	**.835**	-.085	.123	-.171-	.167	.144	.105	-.311-	-.037-	.060	.116	.000	-.141-	.032
31	**.628**	-.138	-.249-	.499	.054	.241	-.207-	-.028-	-.103-	.006	-.136-	.015	.170	-.173-
32	**.643**	-.433	.021	-.019-	.211	.296	.108	-.176-	-.081-	.190	-.171-	.075	.005	-.082-
33	**.776**	.079	.133	.020	.139	.135	-.073-	-.324-	-.291-	-.038-	-.152-	.092	-.218-	-.018-
34	**.688**	.103	-.334-	-.172-	-.030-	-.054-	-.094-	-.004-	.138	.199	-.167-	-.200-	-.076-	.388

.032	.237	-.015-	.218	-.063-	-.061-	.046	-.201-	.253	-.140-	.209	.061	-.481	**.641**	**35**
.123	-.088-	.017	.071	-.135-	.342	.022	-.319-	.144	-.231-	.056	-.200-	.035	**.709**	**36**
.127	-.029-	-.022-	-.390-	-.053-	-.089-	.055	.102	-.365-	-.406-	.301	-.150-	-.029	**.557**	**37**
.120	-.060-	.075	-.311-	-.343-	-.201-	.226	.187	-.172-	-.081-	.002	-.149-	.175	**.669**	**38**
-.120-	.072	.172	.222	-.126-	-.109-	.150	.045	-.463-	-.149-	.025	-.211-	-.323	**.639**	**39**
-.091-	.161	.136	.106	-.015-	.112	.009	.012	-.498-	-.013-	.220	-.167-	.320	**.630**	**40**
-.062-	.137	.100	-.155-	.096	.344	.326	-.484-	.138	-.090-	-.114-	.108	.256	**.454**	**41**
-.019-	-.115-	.026	-.108-	.038	-.281-	.328	.104	.384	.138	-.130-	-.334-	.138	**.416**	**42**
.049	-.186-	.003	-.029-	-.297-	-.032-	.287	.184	.094	.106	.095	-.322-	-.477	**.558**	**43**
-.237-	-.118-	.056	-.061-	.075	.270	.339	-.004-	-.019-	-.057-	-.517-	.262	.244	**.419**	**44**
.053	-.346-	.059	.293	.019	-.097-	.322	-.054-	-.047-	-.094-	.314	.022	-.241	**.502**	**45**
.278	.014	-.255-	.263	.093	.141	.054	-.165-	.302	-.156-	-.003-	-.115-	-.090	**.571**	**46**
.112	.217	.051	-.052-	-.201-	-.038-	.107	-.336-	-.209-	-.065-	-.288-	.211	-.159	**.714**	**47**
.096	.124	-.042-	-.138-	.478	.194	-.021-	-.051-	-.444-	.010	.056	-.247-	.302	**.504**	**48**
-.060-	.195	-.069-	.111	-.105-	-.246-	-.174-	.163	.094	-.087-	.072	-.070-	.463	**.524**	**49**
.039	.033	.141	.170	.066	-.183-	.195	-.020-	.120	.079	.186	-.023-	**.749**	.335	**50**
-.012-	-.095-	-.054-	.064	.028	-.176-	.015	-.038-	.196	-.151-	-.026-	-.127-	**.745**	.298	**51**
-.026-	-.135-	.088	.202	.206	-.345-	.091	-.342-	-.097-	.260	-.052-	-.178-	.273	**.599**	**52**
.163	.070	.028	-.098-	-.045-	-.266-	.001	-.143-	-.124-	.107	-.053-	.175	.475	**.690**	**53**
-.010-	.085	.000	.155	-.168-	-.179-	.250	-.120-	-.104-	-.114-	.325	-.435-	.009	**.599**	**54**
-.011-	.214	.003	-.139-	.024	.105	.403	.102	.397	-.338-	-.444-	.120	-.061	**.440**	**55**
.200	.073	.080	-.179-	.090	-.276-	.229	.159	.015	.076	.042	**.746**	-.003	.383	**56**
.099	.077	-.035-	.158	.147	-.163-	-.153-	.310	-.123-	-.282-	-.201-	.571	-.233	**.493**	**57**
-.123-	.073	.014	-.018-	.136	-.241-	.342	.151	-.148-	-.248-	-.377-	.443	-.199	**.487**	**58**
.195	.129	.004	.094	.152	-.034-	-.225-	-.077-	-.039-	.004	.062	.229	-.298	**.795**	**59**

يتبيّن من الجدول(19) أنّ (53) فقرة تشبّعت على العامل الأوّل, و(3) فقرات تشبّعت على العامل الثّاني, وفقرة واحدة فقط تشبّعت على كلّ من العوامل (الثّالث, والسّادس والسّابع), وتمّ اعتماد درجة التّشبّع (0.30) فأكثر للحكم على تشبّع الفقرة بالعامل, وهذا يدل على أنّ الأداة تقيس بعداً واحداً.

وقد تمّ تطوير الأنموذج بناءً على نتائج الدّراسة، التي أظهرت تشبّعاً لـ (53) فقرة على العامل الأوّل, و(3) فقرات على العامل الثّاني, وفقرة واحدة على كلّ من العوامل (الثّالث والسّادس والسّابع).

وفيما يلي شرح مفصّل عن الأنموذج:

(أنموذج أزهار داغر لهندرة عملية اتخاذ القرار الجامعي)

تعتمد عمليّة اتّخاذ القرار من قِبل الإداري التّربوي الأكاديمي على طبيعة عمله (رئيس جامعة، نائب/مساعد رئيس جامعة، عميد كليّة، نائب/مساعد عميد كليّة، رئيس قسم)، وأيضاً على المناخ التّنظيمي السّائد في المنظّمة (الجامعة) التي يعمل بها، وكذلك الثّقافة التّنظيمية فيها.

وبناءً عليه فإنّه يُفترض بالإداري التّربوي الأكاديمي أن يهتم بالسّياسات التّربويّة التي تحسّن من نوعيّة التّعليم الجامعي، وكذلك بالخطط الإستراتيجية التي تحدّ من حدوث المشكلات الجامعيّة بمختلف أنواعها.

*** عمليّتا صناعة القرار التّربوي واتّخاذه:**

إنّ المعلومات التي يقوم الإداري - صانع القرار ومتخذه - بناءً عليها باتّخاذ قراره، يجب أن تكون دقيقة ومناسبة، وتقدّم ضمن فترة زمنية معقولة وبصورة قابلة للاستخدام وبأقلّ كلفة ممكنة، ويجب أن تكون في شكلها وطبيعتها ومستواها، مناسبة لمتطلّبات عمليّة صناعة القرار واتّخاذه، وحتّى تكون المعلومات في خدمة هندرة عمليّة اتّخاذ القرار، فإنّ المطلوب هو تنوّع مصادرها، إذ لابد من أن تشتمل على معلومات من داخل المنظّمة التّربويّة (الجامعة)، مثل التّعميمات ذات العلاقة بالمشكلة، والتّجارب السّابقة ذات الصلّة بالقرار، واستخدام تكنولوجيا المعلومات؛ للحصول على مزيد من طروحات الأبدال، وكذلك من خارج المنظّمة التّربويّة (الجامعة)، (مصادر أخرى) لها علاقة بالنّظام التّربوي، مثل قطاع القوى العاملة والبطالة والموازنة العامة وسياسات التّعليم العالي، والأوضاع الرّاهنة في الدّولة (سياسيًّا واقتصاديًّا وجغرافيًّا) ، وكذلك الاطّلاع على الأبحاث والدّراسات ومتابعة التّجديدات التّربويّة العالميّة والعربيّة، من خلال متابعة المواقع المتخصّصة على شبكة الإنترنت، ويمكن أن تَدمج قاعدة البيانات التّربويّة بين المصادر الداخليّة والخارجية (SWOT)، ممّا يرفع من شموليّة ودقّة استخدام مصادر المعلومات، فتوفّر قاعدة مناسبة لتفسير ومعالجة المشكلات والظّواهر التّربويّة، وعرضها بأسلوب يسمح بمقارنتها وربطها مع متغيّرات أخرى، تعمل على إثراء وإغناء الموقف بأبدال فعّالة، وبالتّالي التّوصّل إلى قرارات جيّدة.

ومن الأمور الأساسيّة التي يجب مراعاتها في عمليّتي صناعة القرار التّربوي واتّخاذه: إشراك الأطراف المعنيّة في عمليّة صناعة القرار والأخذ برأي الأغلبيّة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات وتحليلها، والإحاطة بكافة ظروف الفئة المستهدفة، وتعزيز التّفكير الإبداعي، ووضع خطّة لتقليل الهدر في زمن ووقت عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه، وكذلك من الضّروري القيام بتحليل جميع جوانب المشكلة المتعلّقة بالقرار بدقّة؛ ليكون القرار المتّخذ أكثر كفاءة وفاعليّة.

*** خطوات هندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات:**

تتمثّل خطوات هندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في مجموعة نقاط رئيسة، كالتّالي:

1. تحديد المشكلة بوضوح: تعرّف المشكلة المراد اتّخاذ قرار بشأنها، وتحديدها والتّفريق بين المشكلة وأعراضها وآثارها، وتحديد درجة أهميّتها وحجمها والعامل الاستراتيجي في مكمن المشكلة "العنصر الحرج" الواجب تغييره أو تعديله قبل كلّ شيء، أو العقبة التي إذا أزيلت حُلّت المشكلة، وتحديد الفرصة التي ينتج عنها تحسين العمل أو تطويره، ويعدّ تحديد المشكلة من الضّمانات اللازمة لنجاح القرار، وتُشكّل الخطوة الأولى طريق الحلّ المناسب للمشكلة.

2. جمع المعلومات: وتتطلّب هذه العمليّة تحديد نوع البيانات اللازمة والمصادر المناسبة لهذه البيانات، واستخدام المعلومات وتوظيفها في تعديل تقديرات الإداري وفي عمليّة تحديد المشكلة، والوقوف على الأبدال الممكنة التي يمكن التّوصّل إليها، وعليها تعتمد النّتائج واتّخاذ القرار النّهائي.

3. اقتراح مجموعة من الأبدال: بعد عمليّة تجميع البيانات وتحليل أبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينها، ينتقل صانع القرار إلى مرحلة وضع أبدال الحلول، أو القرارات التي يمكن اتّخاذها، وتمثّل الأبدال الحلول الأوّليّة، المقترحة لمضامين القرار المراد اتّخاذه بقصد المقارنة والتّحليل، حتى يتمّ اختيار أحدها؛ ليصبح هو الحلّ أو القرار الأخير.

4. تقويم أبدال الحلّ: بعد أن يتمّ تحديد الأبدال، يبدأ صانع القرار بمقارنة هذه الأبدال من ناحية مزاياها وعيوبها ومساهمتها في تحقيق الهدف وحلّ المشكلة، ومن حيث ملاءمتها للظّروف البيئيّة المحيطة بالجامعة، وإجراء مقارنات لحسابات الكلفة والمنفعة، بمعنى عقد مقارنة بين الأوزان المختلفة للأبدال؛ لمناقشة أوجه الضّعف وجوانب القوّة في كلّ بديل، والتّأثير المتوقّع لكلّ بديل في حالة اختياره وتنفيذه ومقارنة التّأثيرات المتوقّعة لكلّ بديل والاحتمالات المستقبليّة للأهداف التّنظيميّة.

5. اختيار البديل الذي يحقّق أقصى عائد: تتضمّن هذه المرحلة اختيار البديل ومتابعة تنفيذه ومراقبة التّنفيذ، إذ تتمّ المقارنة بين الأبدال المتاحة للحلّ، وذلك في ضوء رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها والبعد التّشريعي والقانوني، والبعد الثّقافي والاجتماعي والسّياسي والاقتصادي ومؤشّرات قطاع العمل والتّعداد السّكاني، والمستجدّات المتاحة عالميًّا كمعايير تسهم في تفضيل بديل على آخر، بالإضافة إلى المزايا التي يتمتّع بها أيّ حلّ مطروح، وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته.

– وهناك مجموعة من المعايير والعناصر المؤثّرة في عمليّة اختيار البديل:

تعدّ المعايير والعناصر المؤثّرة محكّات هامّة، لاختيار البديل واتّساقه مع سياسة الجامعة وخططها ونظمها وفلسفتها، ومتوافقة مع مجموعة الاعتبارات الحاكمة التي تحدّدها المنفعة أو المكاسب التي يمكن تحقيقها، ودرجة المخاطرة المتوقّعة في اختيار البديل ودرجة استغلاله للموارد البشريّة والماديّة المتاحة، ومراعاته لكلّ ما يحيط بالمشكلة اجتماعيًّا واقتصاديًّا وسياسيًّا وثقافيًّا، وما يتوافق مع التّشريعات والقوانين، ضمن سياق قيمي أخلاقي يُلزم الإداري بمعايير العدالة والأسّس الموضوعيّة، ومن المعايير والعناصر المؤثّرة في عمليّة اختيار البديل أيضاً، انسجام البديل الذي تمّ اختياره ليكون قراراً مع القرارات التي سبقته، ومترتّبات هذا البديل، إضافةً إلى مراعاة ظروف الفئة المستهدفة من القرار.

*** عملية تنفيذ القرار التّربوي:**

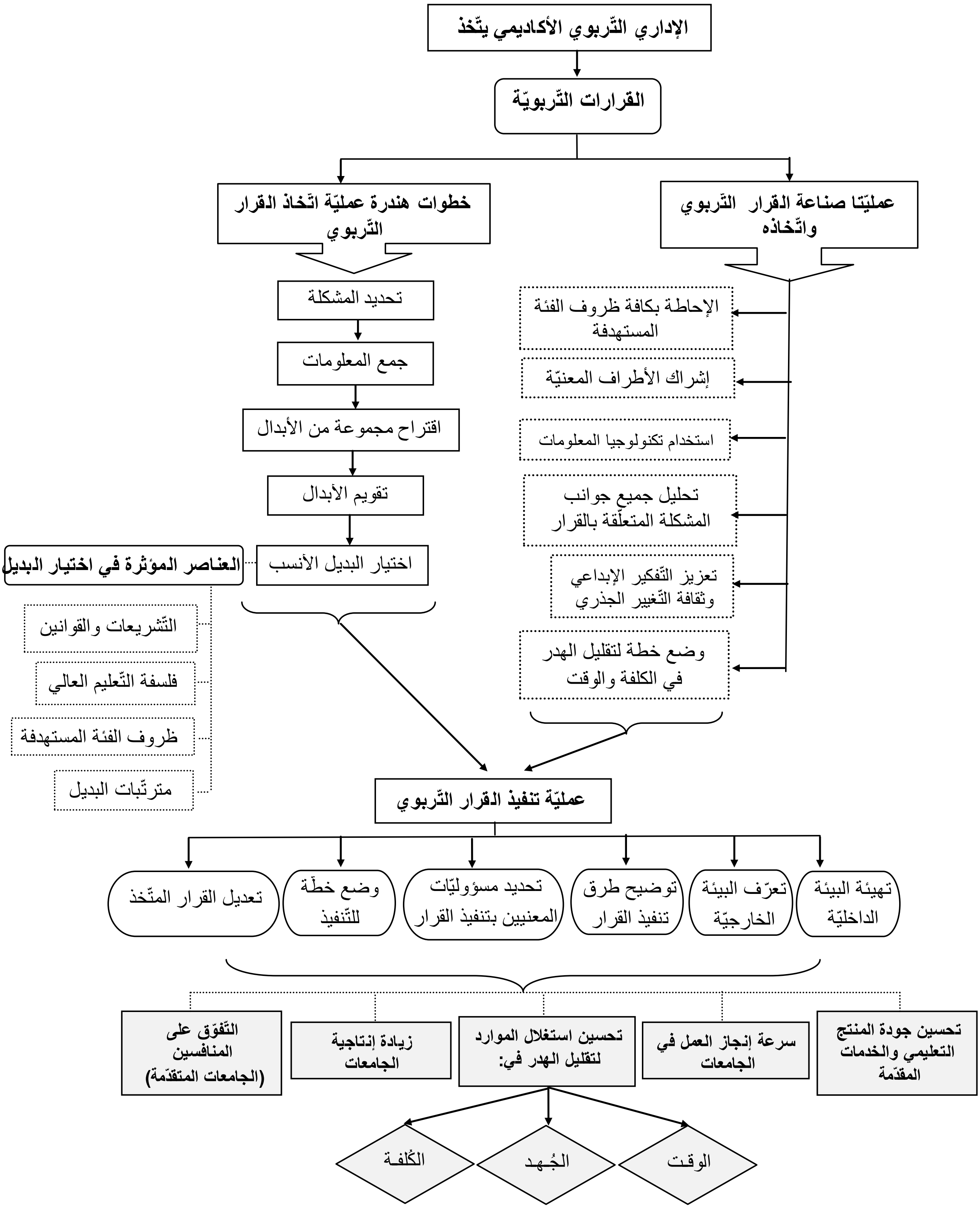
تعدّ عمليّة تهيئة البيئة الداخليّة والخارجيّة للقرار، من خلال التّوعية المناسبة به وبالمتأثّرين به، وإعلانه في الوقت المناسب وإعطاء الوقت الكافي لتنفيذه، وتقديم تبريرات وتفسيرات مصاحبة لعمليّة اتّخاذه، ووضع خطّة لمتابعة سير تنفيذه، وإصلاح الأخطاء التي تنتج أثناء التّنفيذ، وتحديد مسؤوليات الأفراد الذين سيتولون التّنفيذ، وكلّ هذه الآليّات تُسهم باتجاه قبول القرار وتحمّل مسؤوليّات تبعاته من قِبَل المتأثّرين به، ويصبح القرار محصّلة معلومات متناسقة ومشاركة جماعيّة فاعلة، واختيار موفّق للأبدال المطروحة ومتابعة جادّة للتّنفيذ.

أهداف الأنموذج المطوّر: يهدف الأنموذج المطوّر التّخلص من الرّوتين القديم وأسلوب العمل الجامد، والتّحول إلى الحريّة والمرونة في عمليّة اتّخاذ القرار، وتخفيض تكلفة الأداء في عمليّة اتّخاذ القرار، وتحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يُمارَس عليهم، إلى عمل يتمتّعون فيه بصلاحيّات وتحمّل للمسؤوليّات، والجودة العالية في الأداء، والخدمة السّريعة والمتميّزة؛ حتّى تكون عمليّة اتّخاذ القرار فاعلة، والقرارات المتّخذة سليمة وناجعة.

أهميّة الأنموذج المطوّر: يحقّق تطبيق أنموذج إعادة هندسة العمليّات (الأنموذج المطوّر)، فوائد كثيرة تعود على الجامعات بكفاءة وفاعليّة في عمليّة اتّخاذ قراراتها، بشكلٍ يحافظ على بقاء واستمرار التّنظيمات الإداريّة في مواجهة التّحديات الجديدة، فتتحوّل وحدات العمل فيها من إدارات وظيفيّة إلى فرق عمليّات، **تشترك** معاً في عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه؛ بشكلٍ يؤدّي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور وتوفير التّكاليف، وتجنّب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، والحدّ من المشكلات التي قد تنشأ في الجامعة،كما تظهر أهميّة هذا الأنموذج في التّقليل من الوقت والجهد والكلفة في عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة.

وللتأكد من صلاحية الأنموذج تم تحكيمه من قبل (7) محكمين ذو خبرات إدارية، وأجمع المحكمون على صلاحية الأنموذج المطوّر، انظر ملحق رقم (6).

ويبيّن الشكل رقم (1) أنموذج الهندرة المطوّر لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة.



الشّكل رقم (1): أنموذج أزهار داغر لهندرة عملية اتخاذ القرار الجامعي

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدّراسة

الفصل الخامس

مناقشة النّتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النّتائج التي توصّلت إليها الدّراسة، لتعرّف الممارسات الواقعيّة لهندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، وتطوير أنموذج لتحسينها، وفيما يلي عرض لنتائج الدّراسة ومناقشتها حسب أسئلتها، كالتّالي:

مناقشة نتائج السّؤال الأوّل: "ما واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون؟"

بالنّسبة لمجاليّ أداة الدّراسة فقد أشار الجدول (4) إلى أنّ مجال "واقع عمليّة تنفيذ القرار" جاء في الرّتبة الأولى، من حيث درجة مساهمة الإداريين التّربويين الأكاديميين في هندرة عمليّة اتّخاذ القرار من وجهة نظرهم، إذ بلغ المتوسّط الحسابي له (4.41)، وهذه النّتيجة تعكس أهميّة هذا المجال؛ لأنّ اختيار أي بديل من بين مجموعة من الأبدال المطروحة واتّخاذه كقرار في المنظّمة، لا تظهر أبعاده ونتائجه إلا من خلال تنفيذه على أرض الواقع وملاحظة نتائجه ومترتّباته، فالقرار الإستراتيجي يتناول أبعاد المستقبل والحاضر والماضي، ويقوم على الحوار والتّعامل مع الاختلافات والتّباينات في الآراء كافة، وإتاحة المجال للمعنيين في اقتراح أبدال للمشكلة موضوع القرار، مما يشير إلى أن أداء الإداريين التّربويين الأكاديميين في عمليّة تنفيذ القرار يرتقي للمستوى المطلوب، والمعمّق في مجال الالتزام بتنفيذ القرار المتّخذ، وصياغته بشكل واضح للمعنيين للتّقيّد به وتعميمه عليهم في الوقت المناسب، ومساعدتهم في عمليّة تنفيذه وإعطاءِ زمنٍ كافٍ لتنفيذه، ويمكن عزو ذلك أيضاً إلى تحقّق الإداريين التّربويين الأكاديميين من تنفيذ مضمون القرار المتّخذ بدقّة، وتعديله إذا تطلّب الأمر ذلك، ومراعاة الشّفافيّة في تقويم عمليّة تنفيذه، وبالتّالي فإنّ كلّ الجهود التي يتمّ بذلها في عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه تؤتي أكلها في عمليّة تنفيذ القرار، والّنتائج التي تتلو عمليّة تنفيذه، فكلّما كانت عمليّة تنفيذ القرار تتمّ بصورةٍ سليمةٍ تكون مترتّبات القرار ونتائجه وعواقبه المتّخذة جيّدة وفاعلة.

ويشير الجدول (5) إلى انحصار المتوسّطات الحسابيّة بين (3.73-4.68)، وبدرجة مساهمة (مرتفعة)، في خطوات هندرة عمليّة اتّخاذ القرار (لمجال واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه) لجميع الفقرات، ماعدا فقرة واحدة، وهي الفقرة رقم (43) فقد جاءت بدرجة مساهمة (متوسّطة)، بمتوسط حسابي قدره (3.56)، مما يشير إلى أنّ أداء الإداريين التّربويين الأكاديميين في عمليّتي

صناعة القرار واتّخاذه يرتقي للمستوى المطلوب، والمعمّق في مجال تصنيف وتحليل واقتراح الأبدال، وتحديد العلاقات المتداخلة بين الأسباب والنّتائج، ويمكن عزو ذلك إلى امتلاك الإداريين التّربويين الأكاديميين هذه المهارات الخاصّة، والتي يحتاج تنفيذها إلى وقتٍ وجهدٍ إضافيّين من قِبَلِهم، كما يُعزى ذلك إلى اطلاعهم على مواضيع إداريّة حديثة بشأن صناعة القرارات واتّخاذها، كما يشير إلى اهتمامهم بدقّة تحديد المشكلة المتعلّقة بالقرار وسرعة جمعهم المعلومات اللازمة عنها؛ لأنّ المراحل اللاحقة لها تعتمد عليهما، فاختيار أي بديل يعتمد على مستوى المشكلة ودقّة تحديدها، ونوعيّة المعلومات المقترحة وإتاحة الفرصة لمشاركة الأطراف المعنيّة في عمليّة صناعة القرار، واطّلاعهم على التّعميمات والتّجارب السّابقة المتعلّقة بالقرار، مع مراعاة انسجامه مع القرارات السّابقة له، واستخدامهم لتكنولوجيا المعلومات في جمع المعلومات وتحليلها.

وكانت أعلى فقرة في (مجال واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه)، الفقرة رقم (11) والتي نصّت على: "أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل" بمتوسط حسابي قدره (4.68)، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الإداريين التّربويين الأكاديميين بأن ينسجم أي قرار يتمّ اتّخاذه مع رسالة الجامعة ورؤيتها؛ لينصبَّ في خدمتها و يعطي النّتيجة المطلوبة منه بشكلٍ فعّالٍ.

أمّا الفقرة رقم (26) والتي نصّت على: "أحدّد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة (المتعلّقة بالقرار) بدقّة"، فكانت الثّانية بمتوسط حسابي قدره (4.65)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الإداريين التّربويين الأكاديميين بأنّ أهمّ نقطة لاتّخاذ قرار سليم، هو تحديد المشكلة (المتعلّقة بالقرار) بشكلٍ دقيقٍ وجمع المعلومات اللازمة عنها؛ لأنّ المراحل اللاحقة لها تعتمد عليهما، فاختيار أي بديل يعتمد على مستوى المشكلة ودقّة تحديدها.

أمّا الفقرة الأدنى في (مجال واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه) فكانت الفقرة (43) والتي نصّت على: "أفضّل البدء من الصّفر لحلّ المشكلات المتعلّقة بعمليّة اتّخاذ القرار التي تواجه العمل" بمتوسّط حسابي قدره (3.56)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ التّغيير الجذريّ والبدء من الصّفر قد يتطلّب إلغاء عمليّات موجودة ووضع أخرى جديدة، والاستغناء عن خدمات بعض الأفراد في الجامعة، وهذا قد يبتعد عنه الإداريون التّربويّون الأكاديميّون تجنّباً للصّدامات والمشكلات والأضرار التي قد تنتج عنه، غاضّين الطّرف عن أهميّة ونجاعة هذا الأسلوب (الهندرة) في حلّ المشكلات واتّخاذ القرارات الرّشيدة.

كما يشير الجدول (6) إلى أنّ درجة مساهمة الإداريين التّربويين الأكاديميين في خطوات هندرة عمليّة اتّخاذ القرار (لمجال واقع عمليّة تنفيذ القرار)، تراوحت بين (3.87 - 4.87) بدرجة مساهمة مرتفعة لجميع الفقرات، وقد يعزى ذلك إلى التزام الإداريين بتنفيذ القرار بدقّة، وصياغته

للمعنيين بشكلٍ واضحٍ للتقيد به، وإعطاءه زمناً كافياً لتنفيذه ومراعاة الشّفافيّة في تقويم عمليّة تنفيذ القرار، وتصحيح الأخطاء التي قد تنتج أثناء تنفيذ القرار.

وكانت أعلى فقرة في (مجال واقع عمليّة تنفيذ القرار)، الفقرة رقم (3) والتي نصّت على: "أصوغ القرار بشكلٍ واضحٍ للمعنيين للتّقيّد به" بمتوسّط حسابي قدره (4.87)، وجاءت أقل فقرة بمتوسط حسابي قدره (3.87)، والتي نصّت على: "آخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار"، وتعزو الباحثة ذلك إلى خبرة الإداريين التّربويين الأكاديميين في أنّ فهم المعنيين لأبعاد القرار المتّخذ، يشكّل عنصراً أساسيًّا ومهمًّا في تنفيذ القرار بكفاءةٍ وفاعليّةٍ، وإلى تعرّفهم وفهمهم للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وظروف الفئة المستهدفة من القرار ولاحتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار.

وتتّفق نتائج هذه الدّراسة مع مضمون الدّراسات التالية، كدراسة السّلطان (2001) التي بيّنت أنّ عمليّة إعادة الهندسة الإداريّة لا يمكن التّفكير فيها دون الاعتماد بشكلٍ رئيسي على تقنيّة المعلومات، كما اتّفقت مع دراسة الجرايدة (2001) التي أشارت إلى أنّ درجة إسهام المعلومات في اتّخاذ القرارات التّربويّة كانت عالية بالنّسبة إلى دقّة المعلومات وملاءمتها ومرونتها، ومع دراسة المطيري (2004) التي بيّنت أنّ مجال المشاركة في اتّخاذ القرارات كان كبيراً من قِبَلِ المرؤوسين، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة الكريمين (2006) التي أشارت لوجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التّربويّة في الوزارة، كذلك اختلفت هذه الدّراسة مع دراسة المعايطة (2006) التي بيّنت أنّ درجة الكفاءة الإداريّة التي تتمتّع بها الإدارات التّربويّة الوسطى في الوزارة، في ضوء واقع مدخلاتها كانت منخفضة في جميع مجالات الإدارة، وربما يُعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدّراسة الحاليّة عن مجتمع هذه الدّراسات.

مناقشة نتائج السّؤال الثّاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة بمستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة تُعزى لطبيعة متغيّري الجامعة والعمل؟"

أشارت نتائج الجدول (7) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريّون التّربويّون الأكاديميّون كانت على المجالين والكلي حسب متغيّر الجامعة، وكانت الفروق كما يظهره الجدول رقم (8) لصالح الجامعات الرّسميّة، وقد يُعزى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي للإداريين التّربويين الأكاديميين في الجامعات الرّسميّة، وتَركُّز خبرتهم في العمل نفسه لسنواتٍ

طويلةٍ، ممّا يزيد من خبرتهم في عمليّة اتّخاذ القرار التّربويّ الرّشيد، ومن ثمّ امتلاكهم لمهاراتٍ معينّةٍ، واطّلاعهم على التّجارب السّابقة والتّعميمات ذات الصّلة بالقرار قَبل عمليّة اتّخاذه، كذلك اطّلاعهم على مواضيع إداريّة حديثة بشأن صناعة القرارات واتّخاذها، والتي تحتاج إلى وقتٍ وجهدٍ إضافيين من قِبَلِهم، بينما قد لا يكون هنالك وقت كاف لدى الإداريين التّربويين الأكاديميين في الجامعات الخاصّة؛ نظراً للأعباء والمهام الكثيرة المناطة بهم، مما قد يدفعهم للاستغناء عن بعض الخطوات الهامّة في عمليّة صناعة القرار، كتحديد المشكلة المتعلّقة بالقرار وجمع المعلومات اللازمة حولها بشكلٍ دقيقٍ؛ فاختيار أيّ بديل كحلٍّ للمشكلة المتعلّقة بالقرار يعتمد على درجة دقّة تحديد المشكلة، ونوعيّة المعلومات المقترحة وإتاحة الفرصة لمشاركة الأطراف المعنيّة في عمليّة صناعة القرار، ومراعاة انسجام القرار المتّخذ مع القرارات السّابقة له، وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى تغيّر مواقع الإداريين التّربويين الأكاديميين في الجامعات الخاصّة وعدم استقرارهم الوظيفي، فكثرة تبدّل الإداريين في منصبٍ معيّنٍ قد لا يَخدم الجامعة؛ لأنّ الإداري الجديد يحتاج لبعض الوقت حتى يطّلع على القرارات السّابقة والتّعميمات المتعلّقة بالقرار المراد اتّخاذه، ودراسة مترتّبات القرار في حال تمّ اتّخاذه وأبعاده ونتائجه والأخذ بالاعتبار وجود فئات قد تتأثّر سلبًا من هذا القرار، وجمع معلومات وافية عن البيئة الداخليّة والخارجيّة للجامعة عند اتّخاذ القرار، والموازنة بين المخاطر والمزايا المتوقّعة لكلّ بديلٍ من الأبدال التي يتمّ طرحها كحلولٍ للمشكلة المتعلّقة بالقرار المراد اتّخاذ قرار بشأنه، والحرص على اتّخاذ القرار وفقاً لحاجة جامعته للتّغيير في ضوء مقدرتها على إحداثه، وهذا كلّه له دور كبير في اتّخاذ قرار تربويّ فاعل وسليم، يؤدّي الغرض المطلوب منه بشكلٍ مناسب.

وأشارت نتائج الجدول (11) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدّلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، كما يراها الإداريون التّربويون الأكاديميون كانت في المجالين والكلي حسب متغيّر العمل، وكانت الفروق بين ذوي الوظيفة (عميد كليّة) وذوي الوظيفة (رئيس قسم)، كما يظهره الجدول رقم (14) لصالح ذوي الوظيفة (عميد كليّة)، بالنسبة لمجال (واقع عمليّتي صناعة القرار واتّخاذه)، أمّا بالنّسبة لمجال (واقع عمليّة تنفيذ القرار) فقد كانت الفروق بين ذوي الوظيفة (عميد كليّة) وذوي الوظيفة (نائب/ مساعد عميد) ولصالح ذوي الوظيفة (عميد كليّة)، وكانت الفروق للكلي كما يظهرها الجدول رقم (17) لصالح ذوي الوظيفة (عميد كليّة)، وقد يُعزى ذلك إلى أن عميد الكليّة قد يكون أكثر اهتماماً واطّلاعاً على الموضوعات الحديثة في عمليّة اتّخاذ القرارات، لاتّخاذ قرارات فاعلة تحدّ من المشكلات التي يمكن أن تظهر في الكليّة، فطبيعة عمل عميد الكليّة ومن خلال تلمّسه المتواصل

للمشكلات في الكليّة، وتعامله المباشر مع الإداريين وأعضاء هيئة التّدريس والطّلبة في الكليّة ومعرفة مشكلاتهم وطبيعتها، قد يجعله ذلك يقترح أنسب الأبدال لحلّ المشكلات التي يمكن أن تظهر في الكليّة، دون التّأثير سلبًا على فئات أخرى، وفي الوقت نفسه يتعامل عميد الكليّة مع رئيس الجامعة، ومن المفترض أنّه يطّلع على البيئة الداخليّة والخارجيّة للجامعة قبل عمليّة اتّخاذ القرار، وكذلك يطّلع على القرارات والتّعميمات المتّخذة في الجامعة بحكم طبيعة عمله، قبل عمليّة اتّخاذه لأيّ قرار، وبالتّالي فإن عميد الكليّة يشغل مكاناً متوسّطاً بين المناصب الإداريّة التّربويّة الأكاديميّة، والتي تتدرّج من (رئيس جامعة، فنائب/مساعد رئيس جامعة، فعميد كلية، فنائب/مساعد عميد كلية، فرئيس قسم)، وهذا قد يجعله أقدر على اتّخاذ قرارٍ تربويٍّ سليمٍ ودقيقٍ.

مناقشة نتائج السّؤال الثّالث: "ما أنموذج الهندرة المناسب لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة من وجهة نظر الإداريين التّربويين الأكاديميين؟"

في ضوء نتائج الدّراسة تمّ تطوير أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، وتكوّن من عناصر رئيسة وهي: عمليّتا صناعة القرار التّربوي واتّخاذه، وخطوات هندرة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي، والمعايير والعناصر المؤثّرة في عمليّة اختيار البديل، وعمليّة تنفيذ القرار التّربوي.

التّوصيات

وفي ضوء نتائج الدّراسة واستنتاجاتها، فقد تمّ التّوصّل إلى التّوصيات التّالية:

- تبنّي الأنموذج المطوّر الذي توصّلت إليه الدّراسة والعمل على تطبيقه.

- إجراء دراسات عمليّة تطبيقيّة لتطوير العمليّات الإداريّة، خاصّة عمليّة اتّخاذ القرار التّربوي في الجامعات الأردنيّة، بمنهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة؛ بغرض تخفيض تلك العمليّات واختصار الجهد والوقت والكلفة.

- العمل على توفير الخبراء المختصّين بمنهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة، من أجل تخفيض تكاليف العمل المباشرة وغير المباشرة، مما يحقّق وفراً اقتصاديًّاً للجامعات، يمكن استثماره في جوانب أخرى.

- توظيف نتائج الدّراسات التي تجريها الجامعات؛ بغرض تطوير العمليّات الإداريّة في الجامعات الأردنيّة، ضمن منهجيّة إعادة هندسة العمليّات الإداريّة (الهندرة).

المراجــع

المراجع العربيّة:

أبو بكر، فاتن (2001) **نظم الإدارة المفتوحة،** ط 1، القاهرة، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.

أبو رمضان، محمد (2000) **تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

أبو عمشة، أحمد عبد المجيد (2011) **أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة "دراسة حالة"،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البخيت، محمد (2009) وجهات نظر في واقع التعليم الجامعي في الأردن: قضايا وحلول، **مجلة البحث العلمي،** الجمعية الأردنية للبحث العلمي، 1(1): 36-40.

البدري، طارق عبد الحميد (2002) **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها،** عمّان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البطيخي، أنور (2009) التعليم العالي في الأردن، الدخول في عنق الزجاجة، **مجلة البحث العلمي،** الجمعية الأردنية للبحث العلمي، 1(1): 40-46.

بني عيسى، هيثم محمد (2009) **مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لعملية الهندرة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

البوعشي، نجيب (2003) **صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

تعلب، سيد صبر (2011) **نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية** ، عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الثبيتي، مليحان (2000) الجامعات: نشأتها، مفهومها، وظائفها (2-1)، دراسة وصفية تحليلية، مجلة الطليعة الالكترونية، ع (1447)،

http://local.taleea.com/archive/newsdetails.، تاريخ الرجوع له (22/11/2013)

جاد الكريم، عبد الله أحمد (2003) **الإيضاح في نحو مختار الصحاح** ، القاهرة، مصر: مكتبة الآداب.

الجرايدة، محمد سليمان (2001) **درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الجوهري، عبد الهادي؛ وأبو الغار، إبراهيم (2001) **إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سيسولوجي**، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.

الحارثي، سعاد فهد (2007) **خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي باتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية: كليات جامعة البنات في المملكة العربية السعودية نموذجاً** ، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الرياض، الرياض، السعودية.

حافظ، محمد عبده (2010) **الهندرة الإدارية**، القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.

حريم، حسين (2003) **إدارة المنظمات- منظور كلي**، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسين، عبد العظيم (2007) **ثورة إعادة الهندسة: مدخل جديد لمنظومة التعليم** ، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.

الحمادي، علي (2006) **الطريق إلى التميّز- 15 طريقة للتغيير**، عمان، الأردن: دار ابن حزم.

خبير، سيد (2008) التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، **"ندوة بعنوان الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصّة"**، الفترة بين (17-21) شباط، القاهرة، مصر.

الخطيب، أحمد (2001) **الإدارة الجامعية: دراسات حديثة،** اربد، الأردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية.

خليل، عطا الله (2008) دور هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن بعنوان: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة،** جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

الخواجا، ماجد (2008) **تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدّجني، إياد (2010) **أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي** "دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ديسلر، جاري (2003) **إدارة الموارد البشرية،** الرياض،المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال.

الرُّب، سيد محمد جاد (2009) **موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية،** الطبعة الأولى، مصر، القاهرة: دار الكتب المصرية.

رشيد، محمد ياسين (2004) النماذج البيداغوجية، من الموقع الإلكتروني:

http://Ziban.free.fr/arabe/modules/، تاريخ الرجوع له:(28/11/2013).

رفاعي، ممدوح عبد العزيز (2006) إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، من الموقع الإلكتروني:

www.dr-mamdouhrefaiy.com/book/e3adt_handast.doc

الزريقات، خالد خلف؛ والخرشة، ياسين كاسب (2010) أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسسات العامة الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارةالأعمال،** 6(3): 317-350.

الزّهراني، حسين (2013) **دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسّسة العامّة للصّناعات الحربيّة بالخرج،** رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنيّة، الرياض، السعودية.

السلطان، فهد صالح (2001) إعادة هندسة نظم العمل (BPR): النظرية والتطبيق، **المؤتمر العربي الثاني، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية** ، القاهرة، مصر.

السلطان، فهد صالح (2002) **إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة، نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة،** الرياض، السعودية: مطابع الخالد.

الشوبكي، مازن جهاد (2010) العلاقة بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الصوص، سمير، إعادة هندسة العمليات، من الموقع الالكتروني:

http://www.alzoa.com/articles/view.php?id=1214. ، تاريخ الرجوع له: (28/12/2013)

الصّيرفي، محمد (2006) **هندرة الموارد البشرية** ، ط1، الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطّراونة، سليمان محمد؛ وخاطر، أيمن صبحي؛ وطويقات، مشهور محمد(2011) درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمّان الرابعة، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات،** 1(24): 267-311.

الطنيجي، سالم (2008) **أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

عبد الحفيظ، أحمد صالح (2009) **المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة**، الطبعة السادسة، عمّان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العتيبي، سعد مرزوق؛ والحمالي، راشد محمد (2004) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، جامعة الملك سعود، المؤتمر الوطني الأول للجودة، المنعقد في الفترة بين 15–17 أيار. من الموقع الإلكتروني:

http://faculty.ksu.edu.sa/alhamali/Documents/pdf، تاريخ الرجوع له:(1/12/2013)

عربيات، سليمان (2007) استراتيجيات التعليم العالي في ظل العولمة، الجامعة الأردنية: المجلة الثقافية، من الموقع الإلكتروني: **http://ju.edu.jo/publication/cultural64/Strategy.htm** تاريخ الرجوع له:(17/11/2013).

العزاوي، خليل محمد (2006) **إدارة اتخاذ القرار الإداري**،عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة.

العساسفة، جنى عبد الله (2010) **نموذج نظام خبير لإعادة هندسة عمليات الأعمال** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العسيري، عبد العزيز خليفه (2005) **إدارة التغيير: الدليل العلمي لإدارة التغيير وإعادة الهندسة**، الدوحة :المجلس الوطني للثقافة والفنون والتراث.

عقيلي، عمر وصفي (2001) **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

علّوش، مجيد (2012) مفهوم وأهمية النماذج، من الموقع الإلكتروني:

http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture، تاريخ الرجوع له: (2/11/2013)

عوض، مراد كمال (2010) **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية: بحوث العمليات** ، عمان، الأردن: دار البداية للنشر والتوزيع.

عون، وفاء(2011) أثر الهندرة على تطوير مخرجات التعليم الجامعي من وجهة نظر خريجات كلية التربية بجامعة الملك سعود، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود، من الموقع الإلكتروني: **www.ksu.edu.sa**، تاريخ الرجوع له: **(**2/12/2013**)**

فريج، كمال؛ شهاب، زكريا (2012) التعليم العالي في الأردن: واقع وتحديات...، **أنباء اتحاد الجامعات العربية،** 28 (1): 1-6.

الفقّي، إبراهيم (2008) **فن وأسرار اتخاذ القرار** ، القاهرة، مصر: دار التوفيق للطباعة والنشر والتوزيع.

قاسم، إسماعيل (2009) **تحسين جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" دراسة حالة: الجامعة الإسلامية، غزة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

القصيمي، محمد (2009) تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مدخل تكاملي، ورقة عمل مقدمة **للمؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،** جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، عمان، الأردن.

قوي، بوحنية (2007) إعادة هندسة الأداء الجامعي (مقاربة معاصرة)، جامعة ورقلة، **مجلة الباحث**، 1(5): 137-145.

كردي، أحمد (2010) إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، موسوعة الإسلام والتنمية، من الموقع الإلكتروني:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157172، تاريخ الرجوع له (12/10/2013).

الكريمين، هاني أحمد (2006) **تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكساسبة، محمد مفضي عثمان (2004) **دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

كنعان، نواف (2007) **اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق**، ط1، الإصدار السابع، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع

المالكي، ساعد (2003) **الأبعاد الإدارية والأمنية لهندرة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي**، دراسة ميدانية على وكالة الآثار والمتاحف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

ماهر، أحمد (2007) **الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين**، ط4، الإبراهيمية، مصر: الدار الجامعية.

المعايطة، رقية عدنان (2006) **تطوير إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة كفاءة العاملين في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية، في ضوء منهجية هندسة البشر في الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، أطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة عمّان العربية، عمان، الأردن.

المسيري، عبد الوهاب (2010) "النماذج"، من الموقع الإلكتروني:

http://www.elmessiri.com/encyclopedia/JEWISH/، تاريخ الرجوع له (21/11/2013)

المطيري، محمد (2003) **واقع ممارسات رؤساء الأقسام لاتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت من وجهة نظرهم ونظر المشرفين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

مهدي، عباس عبد (2004) أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، 19(1): 142-165.

المهدي، ياسر فتحي (2007) منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، 15(40): 9-41. **www.dryasserhendawy.jeeran.com.**

النتشة، حازم (2009) **انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل**، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

النجار، فريد (2005) **إعادة هندسة العمليات وهيكلة الشركات**، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: دار طيبة للنشر والتوزيع.

هامر، مايكل؛ وستيفن ستانتن (2000) **ثورة إعادة الهندسة (دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية)** الرياض: آفاق للإبداع والنشر. (ترجمة حسين الفلاحي)، الكتاب الأصلي نشر سنة (1993).

هامر، مايكل؛ وشامبيي، جيمس (1995) **إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة**، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي، ترجمة (شمس الدين عثمان).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مواقع الجامعات الأردنية الإلكترونية (الرّسميّة والخاصّة)، من الموقع الإلكتروني: **www.mohe.gov.jo**، تاريخ الرجوع للموقع (19/10/2013).

ياغي، محمد عبد الفتاح (2002) **اتخاذ القرارات التنظيمية**، عمان ،الأردن: مركز أحمد ياسين للنشر والتوزيع

اليافي، نعيم (2000) **مفهوم الجامعة**، دمشق، سوريا: الأوائل للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبيّة:

Abdous, M.; & Wuhe. H (2008b). A Framework For Process Reengineering In Higher Education: A Case Study Of Distance Learning Exam Scheduling And Distribution. The International Review of Research in Open and Distance Learning, 9(3): 1492-3831. Retrieved from: **http://www.irrodl.org/Index.php/irrodl/article/view/535/1138**, (12/10/2013).

Abdou/s, M. (2011). Towards A Framework For Business Process Reengineering In Higher /Education, Center for Learning Technologies, Old Dominion University, Norfolk, Virginia, USA. **Journal of Higher Education Policy and Management**. 33(4): 427–433.

Ahmad, Mohamed; Hartini, Francis; & Arthur, Zairi; (2007) Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education Business, **Process Management Journal**. Bradford, 13(3): 451-468.

Blustein, David L.; & Phillips, Susan D. (2003). Relation between Ego Identity Statuses and Decision-Making Styles , **Journal of Counseling Psychology**, 37(2): 68-160.

Bobbett, Jacquline, J. (2001). School Culture, Teacher Efficacy, and Decision-Making in Demonstrably Effective and Ineffective Schools, **Dissertation Abstract International**, 62(7-A): 2293.

Bujoreanu, Iulian (2005) **Redesigning the Organization with Information Systems**, Royal Military College of Canada, 45/01.

Chang, Chen Yih (2001) "Empirical Modeling for Participative Process Reengineering", university of Warwick, Phd. thesis, from: **http://www.dcs.war wickac.Uk.modeling/thesis**, (1/12/2013).

Choquet, Christophe; & Corbiere, Alain (2006) Reengineering Framework for Systems in Education, **Educational Technology & Society**, 9(4): 228-241.

Dennis, Alan R.; Carte, Traci A.; & Kelly ‹Gigi G. (2003) Breaking the Rules: Success and Failure in Groupware-supported Business Process Reengineering, **Decision Support Systems Journal**, 36(1):31-47.

Enserm, Matiwos; Moorthy, Krishna; & Setegn, Degu. (2013) Assessing The Effect Of Business Process Reengineering Performance: A Case Study Of Bureau Of Finance And Economic Development (BoFED),Oromia Regional State, Ethiopia. **International Refereed Research Journal**. 4(1): 115-123.

Ewell, Paul L. (2004) **The Relationship between Organizational Culture and Perceived Business Process Reengineering Outcomes: An Empirical Study**, Nova Southeastern University, DAI- A 65(10): 3899.

Oubedda, Latifa; Erraha, Brahim; & Khalfaoui, Mohamed.(2012) Data Intelligent Analysis for Decision-Making at Universities, Published by Canadian Center of Science and Education. **Computer and Infor** [illegible], 4(5): 1913-8989.

الملحــقات

ملحق رقم (1)

استبانة الأنموذج المقترح بصورتها الأولية

حضرة الدكتور .... المحترم

تحية طيبة وبعد...

فتقوم الباحثة بإجراءِ دراسةٍ بعنوان **"أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة"** ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربويّة من الجامعة الأردنيّة، وهذه الاستبانة ستطبّق على (الإداريين التربويين الأكاديميين)؛ لتعرّف واقع عمليّة اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة؛ من أجل اقتراح أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة.

ونظراً لما نعهده فيكم من سمعةٍ علميّةٍ طيّبةٍ, وخبرةٍ ومعرفةٍ في هذا المجال, نضع بين أيديكم فقرات الاستبانة المقترحة، فنرجو التّكرم بالنّظر في صدق محتوى هذه الاستبانة، وذلك من خلال إبداء رأيكم فيها من حيث:

- درجة تناغم فقراتها مع المحور المعني, ودرجة ملاءمتها للدراسة.
- وضوح الفقرات.
- صحة الصياغة اللغوية.
- أية إضافات و/ أو تعديلات مقترحة تجدونها مناسبةً وضروريةً لاستكمال الاستبانة.

وتفضّلوا بقبول فائق الشّكر والاحترام.

الباحثة: أزهار خضر داغر

الجامعة الأردنيّة

* **هندرة(إعادة هندسة) عملية اتخاذ القرار التربوي:** هي تبنّي منظومة متكاملة من الخطوات تتضمن تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة حولها، واقتراح مجموعة من البدائل، وتقييمها، واختيار البديل بناءً على مجموعة من المعايير، والعناصر المؤثرة التي تتضمن الالتزام بالأسس، والأنظمة والتعليمات، وفلسفة التربية، وتوجهات المخطط التربوي، وفي ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة باستخدام تقنيات تكنولوجيا القرار المناسبة لكل مرحلة، والعمل على تقديم القرار من خلال آليات تشمل تهيئة البيئة الداخلية والخارجية، وتضمين القرار تفسيرات وتبريرات مصاحبة لعملية اتخاذه، بهدف الوصول إلى قرار تربوي رشيد.

	المحور الأول: واقع عملية اتخاذ القرار التربوي والمشاركة في اتخاذه	**التناغم مع المحور**	**وضوح الفقرة**	**الصياغة اللغوية**	**التعديلات التي تراها مناسبة**
1	أحدد موضوع القرار التربوي بدقة.				
2	أحدد درجة أهمية القرار التربوي قبل اتخاذه.				
3	أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار التربوي.				
4	أطلع على التعميمات التي تتعلق بالقرار التربوي.				
5	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار التربوي.				
6	أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار التربوي.				
7	أهيئ الظروف المناسبة لاتخاذ القرار التربوي.				
8	أحيط بكافة ظروف الفئة المستهدفة من القرار التربوي.				
9	أراعي عدم تناقض عبارات القرار التربوي مع بعضها.				
10	أهتم بعدم تعارض القرار التربوي مع اللوائح والأنظمة.				
11	أراعي انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.				
12	أراعي أن يخدم القرار التربوي مصلحة العمل.				
13	أناقش القرار التربوي المراد اتخاذه بصورة جماعية.				
14	أشرك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرار التربوي.				
15	آخذ برأي الأغلبية عند وجود اعتراض على القرار التربوي.				
16	أعلم جميع الأطراف بالقرار بصورة ودية في اجتماع عام.				
17	أحرص على تبليغ القرار لجميع المستويات المستهدفة.				
18	آخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرار التربوي.				
19	أتقبّل بدائل جديدة وممكنة حول القرار التربوي.				
20	أعدّل القرار التربوي إذا تطلّب الأمر.				
21	أسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الخارجية للجامعة.				
22	أسعى لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخلية للجامعة.				
23	أثق في الخبرات المتوفرة لدى العاملين معي في عملية اتخاذ القرار التربوي.				
24	تساعدني تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار التربوي.				
25	أهتم بتوفير الشفافية والوضوح في تقويم عملية اتخاذ القرار التربوي.				
	المحور الثاني: واقع عملية تنفيذ القرار التربوي	**التناغم مع المحور**	**وضوح الفقرة**	**الصياغة اللغوية**	**التعديلات التي تراها مناسبة**
1	ألتزم بتنفيذ القرار التربوي وأعممه.				
2	أوضّح وأشرح مضمون القرار التربوي للمعنيين للتقيد به.				
3	أعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار التربوي.				
4	أساعِد المعنيين على طرق تنفيذ القرار التربوي.				
5	أتحقق من أن تنفيذ القرار التربوي يتم وفقاً للصورة المرسومة له.				
6	أصحح أخطاء تنفيذ القرار التربوي.				
7	أقوّم تنفيذ القرار التربوي وفق معايير معلنة.				
8	أسائل المقصّرين في تنفيذ القرار التربوي.				
9	أدرس الآثار المترتبة على تنفيذ القرار التربوي.				
10	آخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار التربوي.				
11	أقلِل من خطوات تنفيذ القرار التربوي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.				
12	تقلِل جامعتي من عملياتها الرقابية على عملية تنفيذ القرار التربوي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.				
13	تساعد تكنولوجيا المعلومات جامعتي في سهولة الرجوع إلى القرارات التربوية المناسبة التي تم اتخاذها سابقاً.				
14	أساعد على زيادة درجة التعاون بين فرق العمل التي تتولى تنفيذ عملية اتخاذ القرار التربوي.				
15	أهتم بتوفير الشفافية والوضوح في تقويم عملية تنفيذ القرار التربوي.				

التعديلات التي تراها مناسبة	الصياغة اللغوية	وضوح الفقرة	التناغم مع المحور	المحور الثالث: واقع تطبيق خطوات هندرة عملية اتخاذ القرار التربوي	
				أحدّد المشكلة المتعلقة بقراري التربوي بدقة.	1
				أقوم بتحليل جميع جوانب المشكلة المتعلقة بقراري التربوي.	2
				أقوم بجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة المتعلقة بقراري التربوي.	3
				أعتمد على معلومات دقيقة ذات صلة بالمشكلة.	4
				أقوم بتصنيف المعلومات بناءً على متطلبات حل المشكلة.	5
				أضع مؤشرات عمل واضحة بالتعاون مع كافة الأطراف المعنية بالقرار التربوي.	6
				أحث المعنيين على أهمية الحاجة إلى التغيير في نمط التفكير في المشكلة.	7
				أحث المعنيين على التفكير المبدع في بدائل الحل.	8
				أقترح مجموعة من الأبدال للمشكلة المتعلقة بقراري التربوي.	9
				أحدّد علاقة كل بديل بالأبدال الأخرى المتعلقة بالمشكلة.	10
				أقوم بتقييم الأبدال بناءً على مجموعة من المعايير.	11
				أشرك المعنيين في تحليل الأبدال المتعلقة بالمشكلة.	12
				أشرك المعنيين في اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة.	13
				أختار البديل الأفضل والذي يحقق أكبر منفعة.	14
				ألتزم بمعايير العدالة عند اختيار البديل.	15
				أوازن بين المخاطر التي قد يسببها اختيار بديل ما والمزايا التي قد يجلبها اختيار ذلك البديل.	16
				أرتب الأولويات حسب المعطيات التي تقدمها وحدة دعم القرار التربوي في جامعتي.	17
				أهتم بردود أفعال متلقي الخدمة حول خدمات الجامعة.	18
				أقوم بتقييم حاجة الجامعة لهندرة عملية اتخاذ القرار التربوي فيها وضرورتها لها.	19
				أقوم بتدريب العاملين على التغييرات تبعاً للقرار التربوي الذي يتم اتخاذه.	20
				أركز على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات لخفض الوقت اللازم للبحث عن المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار التربوي.	21
				أركز على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحليل البيانات والمعلومات والسرعة في اتخاذ القرار التربوي.	22
				أضع خطة لخفض وقت عملية اتخاذ القرار التربوي.	23
				أضع خطة لخفض كلفة عملية اتخاذ القرار التربوي.	24
				تقوم جامعتي بتعديلات جذرية استعداداً للبدء في هندرة عملية اتخاذ القرار التربوي.	25
				تساعدني تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار التربوي أينما يتم احتياجها وفي الوقت المناسب.	26
				أحرص على أن يكون القرار التربوي المتخذ دقيقاً، خالياً من الأخطاء.	27
				أحرص على توفير تدريب للمعنيين على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار التربوي.	28
				أفضِّل البدء من جديد أي من الصفر لحل المشكلات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار التربوي التي تواجه العمل.	29
				تسعى جامعتي لتغيير ثقافتها التنظيمية باتجاه ثقافة التغيير.	30
				أجد رغبة كبيرة في التغيير لدى المعنيين.	31
				يتوفر لدي فهم كامل لحاجات ومتطلبات التغيير في عملية اتخاذ القرار التربوي.	32
				أحدد حاجات التغيير في عملية اتخاذ القرار التربوي في ضوء قدرة جامعتي على إحداثه.	33

ملحق رقم (2)

محكّمو أداة الدراسة

الاسم	مكان العمل
أ. د . اخليف الطراونة (رئيس الجامعة الأردنية)	الجامعة الأردنية
أ. د . موسى اللوزي	الجامعة الأردنية
أ. د . أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
أ. د . هاني عبد الرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
أ. د . عمر الهمشري	الجامعة الأردنية
د.صالح عبابنة	الجامعة الأردنية
أ.د. عبد الرزاق يونس	الجامعة الأردنية
أ.د. خالد السّماعيل	الجامعة الأردنية
أ.د.محمد أبو يمن العمري	جامعة عمان العربية
أ.د. محمد نزيه حمدي	جامعة عمان العربية
د.خالد السرحان	الجامعة الأردنية
د. إبراهيم الشرع	الجامعة الأردنية
د. عدنان الدولات	الجامعة الأردنية
د. هاني وشاح	الجامعة الأردنية
د.محمد الزبون	الجامعة الأردنية
د. أمية باكير	الجامعة الأردنية
د. عبد الله الرواجفة	جامعة الطفيلة التقنية
د. وليد العويمر	جامعة الحسين بن طلال
د. آمنة الخصاونة	جامعة اليرموك
د. صبري الطراونة	جامعة مؤتة
د. محمد عبابنة	جامعة البلقاء التطبيقية

ملحق رقم (3)

استبانة الأنموذج المقترح بصورتها النهائية

حضرة الدكتور .... المحترم

تحية طيبة وبعد...

فتقوم الباحثة بإجراءِ دراسةٍ بعنوان **"أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة"** ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربويّة من الجامعة الأردنيّة، وهذه الاستبانة ستطبَّقُ على (الإداريين التربويين الأكاديميين)؛ لتعرُّفِ واقع عمليّة اتخاذ القرار التربويّ في الجامعاتِ الأردنيّةِ؛ من أجل اقتراح أنموذج هندرة لعمليّة اتّخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة.

أرجو التَّكرم بالاطلاعِ على محوريِّ الاستبانة، والإجابة على الفقراتِ جميعها بدقةٍ وموضوعيةٍ، علماً بأن إجابتكم على فقرات الاستبانة، ستشكِّلُ مساهمةً فاعلةً لإنجاحِ هذهِ الدِّراسةِ، وأنَّ البياناتِ سوفَ تُعامَلُ بسريَّةٍ تامَّةٍ، ولنْ تُستخدم إلّا لغاياتِ البحثِ العلميِّ فقط.

شاكرينَ لكم حُسنَ تعاونِكم

وتفضَّلوا بقبولِ فائقِ التقديرِ والاحترامِ.

الباحثة: أزهار خضر داغر
الجامعة الأردنيّة

* **هندرة(إعادة هندسة) عملية اتخاذ القرار التربوي:** هي تبنّي منظومة متكاملة من الخطوات تتضمن تحديد المشكلة وجمع المعلومات اللازمة حولها، واقتراح مجموعة من الأبدال، وتقييمها، واختيار البديل بناءً على مجموعة من المعايير، والعناصر المؤثرة التي تتضمن الالتزام بالأسس، والأنظمة والتعليمات، وفلسفة التربية، وتوجهات المخطط التربوي، وفي ضوء الموارد البشرية والمادية المتاحة باستخدام تقنيات تكنولوجيا القرار المناسبة لكل مرحلة، والعمل على تقديم القرار من خلال آليات تشمل تهيئة البيئة الداخلية والخارجية، وتضمين القرار تفسيرات وتبريرات مصاحبة لعملية اتخاذه، بهدف الوصول إلى قرار تربوي رشيد.

أولاً: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (×) داخل المربع المناسب:

- طبيعة الجامعة: ☐ رسميّة ☐ خاصّة

- طبيعة العمل: ☐ رئيس جامعة ☐ نائب/ مساعد رئيس جامعة

☐ عميد كليّة ☐ ب/ مساعد عميد كليّة

☐ رئيس قسم

	العبارة	**درجة المساهمة في هندرة عملية اتخاذ القرار**				
		دائماً	**غالباً**	**أحياناً**	**نادراً**	**أبداً**
	المحور الأول: واقع عمليّتي صناعة القرار واتخاذه					
1	أحدد موضوع القرار المراد اتخاذه بدقة.					
2	أحدد درجة أهمية القرار قبل اتخاذه.					
3	أطلع على التجارب السابقة ذات الصلة بالقرار قبل عملية اتخاذه.					
4	أطلع على التعميمات التي تتعلق بالقرار قبل اتخاذه.					
5	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.					
6	أضع الأبدال المحتملة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه.					
7	أهيئ الظروف المناسبة لاتخاذ القرار.					
8	أحيط بكافة ظروف الفئة المستهدفة من القرار المراد اتخاذه.					
9	أراعي تناغم عبارات القرار مع بعضها البعض.					
10	أراعي انسجام القرار مع القرارات السابقة.					
11	أراعي أن يخدم القرار مصلحة العمل.					
12	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية مع المعنيين.					
13	أشرك الأطراف المعنية جميعها في عملية صناعة القرار.					
14	آخذ برأي الأغلبية عند وجود اعتراض على القرار المراد اتخاذه.					
15	أخْبِرُ الأطراف جميعها بالقرار بصورة ودية في اجتماع عام قبل إعلانه.					
16	أحرص على إبلاغ القرار للمستويات المستهدفة جميعها.					
17	آخذ بالاعتبار وجود فئات تتأثر سلبياً من القرار المراد اتخاذه.					
18	أتقبّل أبدال جديدة من المعنيين تتعلق بالقرار المراد اتخاذه.					
19	أحرص لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الخارجية للجامعة عند اتخاذ القرار.					
20	أحرص لأن تكون المعلومات وافية عن البيئة الداخلية للجامعة عند اتخاذ القرار.					
21	أثق في الخبرات المتوافرة لدى العاملين معي في عملية صناعة القرار.					
22	أستخدم تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرار.					
23	أحدّد المشكلة (المتعلقة بالقرار) المراد اتخاذه بدقة.					
24	أقوم بتحليل جميع جوانب المشكلة (المتعلقة بالقرار).					
25	أقوم بجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة (المتعلقة بالقرار).					
26	أحدّد المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة (المتعلقة بالقرار) بدقة.					
27	أقوم بتصنيف المعلومات بناءً على متطلبات حل المشكلة (المتعلقة بالقرار).					
28	أعزّز مفهوم التغيير في نمط التفكير في التعامل مع المشكلة (المتعلقة بالقرار) قبل اتخاذه.					
29	أحث المعنيين على التفكير الإبداعي في أبدال حل جديدة للمشكلة (المتعلقة					

	بالقرار).					
30	أقترح مجموعة من الأبدال لحلول المشكلة (المتعلقة بالقرار).					
31	أقوم بتقييم أبدال حلول المشكلة (المتعلقة بالقرار) بناءً على مجموعة من المعايير.					
32	أشرك المعنيين في تحليل الأبدال ذات الصّلة بالمشكلة (المتعلقة بالقرار).					
33	أوازن بين المخاطر والمزايا المتوقعة لكل بديل من الأبدال المتاحة.					
34	أهتم بردود أفعال متلقي الخدمة عن القرار المتخذ بهدف تعرّف ملاءميته لهم.					
35	أقوم بتقدير حاجة الجامعة لهندرة عملية اتخاذ القرار فيها وضرورتها لها.					
36	أقوم بتثقيف العاملين على مترتبات القرار المراد اتخاذه.					
37	أركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليل الهدر في الزمن اللازم لجمع المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.					
38	أركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحليل (البيانات والمعلومات) اللازمة لاتخاذ القرار.					
39	أضع خطة لتقليل الهدر في زمن عملية صناعة القرار.					
40	أضع خطة لتقليل الهدر في كلفة عملية اتخاذ القرار.					
41	أحرص على أن يكون القرار المتخذ دقيقاً.					
42	أحرص على توفير التدريب اللازم للمعنيين على تشكيل فرق عمل من أجل تحسين عملية صناعة القرار.					
43	أفضِّل البدء من الصفر لحل المشكلات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار التي تواجه العمل.					
44	أتعامل مع المشكلات التي تجابهني بالإفادة من الخبرات السابقة.					
45	أجد رغبة لدى المعنيين في تغيير عملية اتخاذ القرار نحو الأفضل.					
46	يتوافر لدي فهم كامل لمتطلبات تغيير عملية اتخاذ القرار نحو الأفضل.					
47	أحرص على اتخاذ القرار وفقاً لحاجة جامعتي للتغيير في ضوء قدرة الجامعة على إحداثه.					
المحور الثاني: واقع عملية تنفيذ القرار						
48	ألتزم بتنفيذ القرار المتخذ.					
49	أعمّم القرار المتخذ.					
50	أصوغ القرار بشكل واضح للمعنيين للتقيد به.					
51	أعطي الزمن الكافي لتنفيذ القرار.					
52	أوضّح للمعنيين طرق تنفيذ القرار.					
53	أساعد المعنيين في تنفيذ القرار.					
54	أتحقق من تنفيذ مضمون القرار بدقة.					
55	أعدّل القرار المتخذ إذا تطلّب الأمر.					
56	أصحّح الأخطاء التي قد تحدث أثناء تنفيذ القرار.					
57	أتفهم احتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار.					
58	آخذ بالاعتبار احتمال حدوث نتائج سلبية عند تنفيذ القرار.					
59	أراعي الشفافية في تقويم عملية تنفيذ القرار.					

ملحق رقم (4)

أداة تحكيم الأنموذج المطوّر

حضرة الدكتور .... المحترم

تحية طيبة وبعد...

فقد قامت الباحثة بإجراءِ دراسةٍ بعنوان **"أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنيّة"** ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربويّة من الجامعة الأردنيّة.

وإن نتائج الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة لجميع فقرات هندرة عملية اتخاذ القرار، لكلا المحورين (محور عمليتي صناعة القرار واتخاذه، ومحور عملية تنفيذ القرار)، عدا فقرة واحدة في المحور الأول فكانت درجة تقديرها متوسطة.

فقد قامت الباحثة بتطوير أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال التعليم والذي يجعل من آرائكم ومقترحاتكم حكماً يتم أخذه بعين الاعتبار نأمل منكم التكرم بإبداء رأيكم عن الأنموذج ودرجة مناسبته واقتراح ما ترونه مناسباً.

ومرفق لحضرتكم شرحاً مفصّلاً عن الأنموذج.

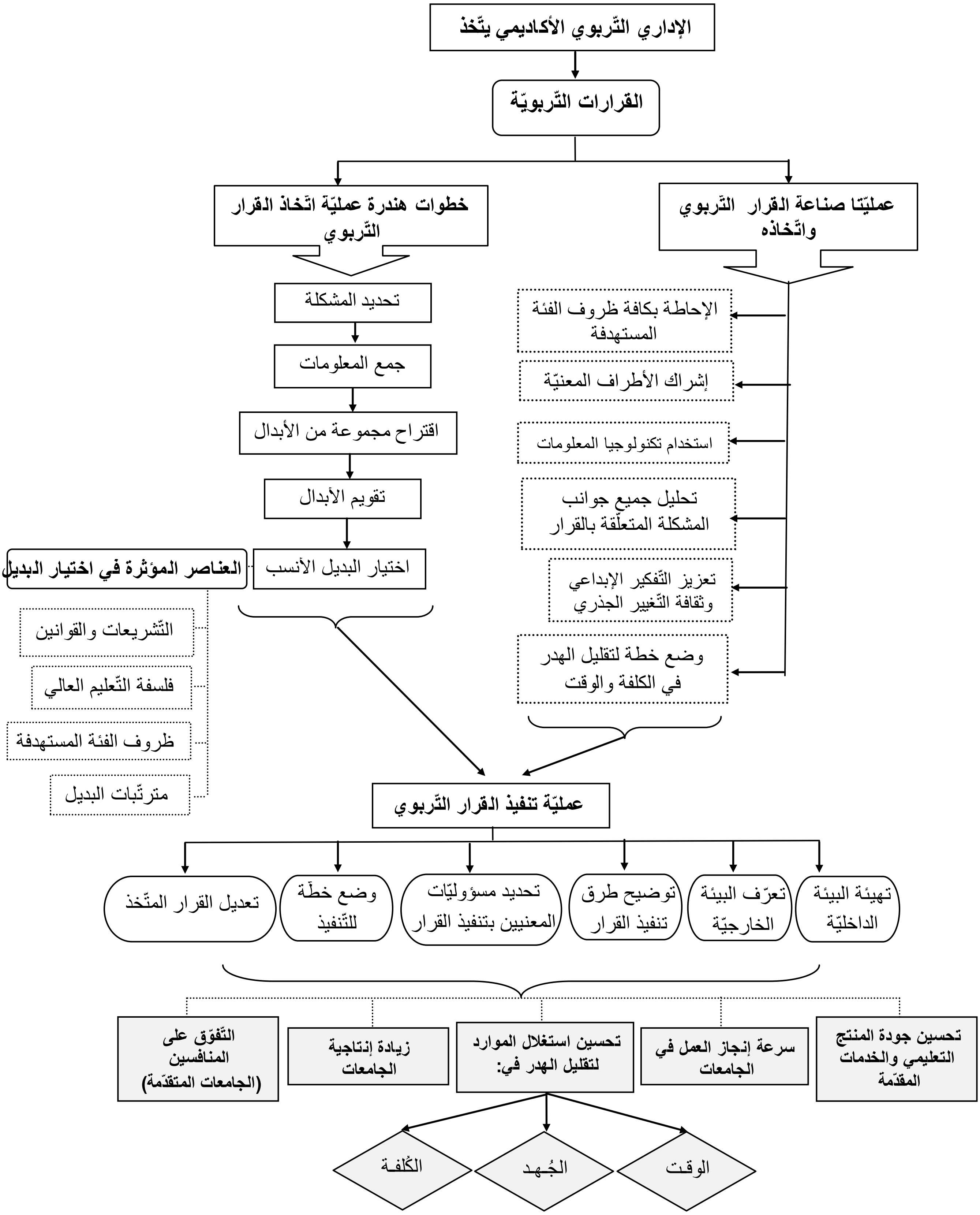
وتفضَّلوا بقبولِ فائقِ التقديرِ والاحترامِ.

الباحثة: أزهار خضر داغر
الجامعة الأردنيّة

أنموذج أزهار داغر لهندرة عملية اتخاذ القرار الجامعي (في صورته الأوليّة)



أنموذج أزهار داغر لهندرة عملية اتخاذ القرار الجامعي (في صورته النهائية)



ملحق رقم (6)
محكّمو الأنموذج المطوّر

الاسم	مكان العمل
أ. د . اخليف الطّراونة	الجامعة الأردنية
أ. د . أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
د. صالح عبابنة	الجامعة الأردنية
أ.د. خالد السّماعيل	الجامعة الأردنية
د. صبري الطراونة	جامعة مؤتة
د. محمد عبابنة	جامعة البلقاء التطبيقية
د. سليمان اللوزي	جامعة البلقاء التطبيقية

ملحق (7): مجتمع الدراسة

الرقم	الجامعات الرسمية	رئيس جامعة	نائب/ مساعد رئيس	عميد	نائب/ مساعد عميد	رئيس قسم
1	الجامعة الأردنية	1	5	28	34	88
2	جامعة اليرموك	1	3	15	25	54
3	جامعة مؤتة	1	3	16	24	53
4	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	1	5	16	25	51
5	الجامعة الهاشمية	1	3	15	25	44
6	جامعة آل البيت	1	3	17	23	20
7	جامعة البلقاء التطبيقية	1	4	26	52	62
8	جامعة الحسين بن طلال	1	1	12	12	27
9	جامعة الطفيلة التقنية	1	2	8	15	15
10	الجامعة الألمانية الأردنية	1	3	6	8	22
المجمــــــــــوع= 880		**10**	**32**	**159**	**243**	**436**

الرقم	الجامعات الخاصة	رئيس جامعة	نائب/ مساعد رئيس	عميد	نائب/ مساعد عميد	رئيس قسم
1	جامعة عمان العربية	1	3	7	8	17
2	جامعة الشرق الأوسط	1	4	10	12	16
3	جامعة جدارا	1	2	8	8	31
4	جامعة عمان الأهلية الخاصة	1	2	10	12	26
5	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	1	1	11	13	36
6	جامعة فيلادلفيا الخاصة	1	3	11	13	32
7	جامعة الإسراء	1	3	10	12	14
8	جامعة البتراء الخاصة	1	3	8	11	27
9	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	1	2	7	8	22
10	جامعة الزرقاء	1	3	12	15	19
11	جامعة اربد الأهلية الخاصة	1	3	8	11	17
12	جامعة جرش	1	3	12	15	26
13	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	1	2	7	9	11
14	الأكاديمية الأردنية للموسيقى	1	1	1	1	1
15	كلية الأردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي	1	1	1	1	1
16	معهد البحر الأحمر للفنون السينمائية	1	1	1	1	1
17	الجامعة الأمريكية في مأدبا	1	3	4	4	5
18	جامعة عجلون الوطنية الخاصة	1	2	4	4	6
19	جامعة العلوم المالية والمصرفية	1	2	9	12	18
المجمــــــوع=701		**19**	**44**	**141**	**171**	**326**

الرقم	مجموع أفراد مجتمع الدراسة	رئيس جامعة	نائب/ مساعد رئيس	عميد	نائب/ مساعد عميد	رئيس قسم
29	**1581**	**29**	**76**	**300**	**414**	**762**

ملحق (8)

مواقع الجامعات الأردنية الإلكترونية (الرسميّة والخاصة) من موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية (www.mohe.gov.jo)

الرقم	الجامعة	الموقع الإلكتروني
1	الجامعة الأردنية	www.ju.edu.jo
2	جامعة اليرموك	www.yu.edu.jo
3	جامعة مؤتة	www.mutah.edu.jo
4	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	www.just.edu.jo
5	الجامعة الهاشمية	www.hu.edu.jo
6	جامعة آل البيت	www.aabu.edu.jo
7	جامعة البلقاء التطبيقية	www.bau.edu.jo
8	جامعة الحسين بن طلال	www.ahu.edu.jo
9	جامعة الطفيلة التقنية	www.ttu.edu.jo
10	الجامعة الألمانية الأردنية	www.gju.edu.jo

الرقم	الجامعة	الموقع الإلكتروني
1	جامعة عمان العربية	www.aau.edu.jo
2	جامعة الشرق الأوسط	www.meu.edu.jo
3	جامعة جدارا	www.jadara.edu.jo
4	جامعة عمان الأهلية الخاصة	www.ammanu.edu.jo
5	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	www.asu.edu.jo
6	جامعة فيلادلفيا الخاصة	www.philadelphia.edu.jo
7	جامعة الإسراء	www.isra.edu.jo
8	جامعة البتراء الخاصة	www.uop.edu.jo
9	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	www.alzaytoonah.edu.jo
10	جامعة الزرقاء	www.zu.edu.jo
11	جامعة اربد الأهلية الخاصة	www.inu.edu.jo
12	جامعة جرش	www.jpu.edu.jo
13	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	www.psut.edu.jo
14	الأكاديمية الأردنية للموسيقى	www.jam.edu.jo
15	كلية الأردن الجامعية التطبيقية للتعليم الفندقي والسياحي	w.jau.edu.jo
16	معهد البحر الأحمر للفنون السينمائية	www.rsica.edu.jo
17	الجامعة الأمريكية في مأدبا	www.aum.edu.jo
18	جامعة عجلون الوطنية الخاصة	www.anpu.edu.jo
19	جامعة العلوم المالية والمصرفية	www.ubfs.edu.jo

ملحق (9)

كتب تسهيل المهمة

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ٢٠١٢/١٠/ ٢٨٣٢
الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٣
التاريخ: ٣٠/١٠/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الألمانية الأردنية المحترم

<u>الموضوع:- تسهيل مهمة</u>

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ١/٢٠١٣م/ ٨٣٢
الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢
التاريخ: ٣٠/١٠/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البترا الخاصة المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

الجامعة الأردنية 50

الرقم: ١/٢٠١٣/١ ٢٨٣٢
الرقم الآلي: ٤٩٧٦٠٢
الموافق: ٢٠١٣/١٠/٣٠م

رئاسة الجامعة
University Administration

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البلقاء التطبيقية المحترم

الموضوع:– تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: –

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: م ٢٠١٣/١/ ٢٨٣٢
الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢
الموافق: ٢٠١٣/٤/٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة اليرموك المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ.ن

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ١/٢٠٠٦/١٢ ٢٨٣٢

الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢

الموافق: ٣٠/١٠/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان العربية للدراسات العليا المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور "محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ.ن

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم ... ٢٨٣٢
الرقم الآلي ٤٧٧٦٠٢
التاريخ ...

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة إربد الأهلية المحترم

<u>الموضوع: - تسهيل مهمة</u>

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" انموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ٢٨٣٢
الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢
التاريخ: ٢٠١٢/١٢/٣٠م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الهاشمية المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ٣٨٤٢/٢٠١٣/١
الرقم الآلي: ٢.٤٧٧٦
التاريخ: ٣٢/١٢/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ٢٨٣٣
الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزرقاء الأهلية المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ.ن

الجامعة الأردنية

رئـاسـة الجامـعـة

University Administration

الرقـم: ١٠/١/٢٠١٣/ ٢٨٣٢

الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢

التاريخ: ٣٠/١/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: [illegible] ٢٨٣٢
التاريخ: [illegible] ٢٧٧٦٠٢
الموافق: [illegible]

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش الأهلية المحترم

<u>الموضوع:- تسهيل مهمة</u>

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه ".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

الجامعة الأردنية

رئـاسـة الجامـعـة

University Administration

الرقـم: ١/٢٠١٣/ ٢٨٣٢

الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠

التاريخ: ٢٠١٣/١٠/٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الإسراء الخاصة المحترم

<u>الموضوع:- تسهيل مهمة</u>

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور "محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ١/٢٠١٣/ ٢٨٣٢

الرقم الآلي: ٢٠٦٧٧٤

الموافق: ٣٠/١٠/٢٠١٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين بن طلال المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان:-

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ٣٨٢٢ /٢٠١٢/١
الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢
التاريخ: ٣/١٠/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة مؤتة المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

الجامعة الأردنية

رئـــاســـة الجامـــعـــة

University Administration

الرقـــم: ١/١٢-٠/٩ ٢٨٣٢
الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢
التاريـــخ: ٣٠/١٠/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية المحترم

الموضوع: - تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" انموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ.ن

الجامعة الأردنية 50

الرقم: ٢٨٣٢
التاريخ: ٤٧٧٦٠٢

رئاسة الجامعة
University Administration

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة آل البيت المحترم

الموضوع: - تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه"

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

لرئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ت

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم ... ٢٨٣٢
الرقم الآلي ٩٧٧٦٠٢
التاريخ [illegible]

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة المحترم

الموضوع: - تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ل

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ٢٠١٢/١/١٠/٢٨٣٤
الرقم الآلي: ٤٧٧٦٤
الموافق: ٢٠١٢/١٠/٣٠م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم التطبيقية الأهلية المحترم

<u>الموضوع:- تسهيل مهمة</u>

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

[illegible]

رئاسة الجامعة

University Administration

[illegible]

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا المحترم

<u>الموضوع:- تسهيل مهمة</u>

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان: -

" أنموذج مقترح لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

لرئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

الجامعة الأردنية

رئاسة الجامعة

University Administration

الرقم: ٢٨٣٢ /٢٠١٣/١م

الرقم الآلي: ٤٧٧٦٠٢

التاريخ: ٢٠١٣/١٠/٣م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عجلون الوطنية المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار خضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان: -

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ.ن

الجامعة الأردنية

رئـــاســـة الجامـــعـــة

University Administration

الرقــــم: ١/٢٠١٢/٢ ٢٨٣٢

الرقم الآلي: ٤٧٧٣٦٠٢

التاريــخ: ٣/١٠/١٢/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة مؤتة المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " أزهار حضر داود داغر " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحه بعنوان: –

" أنموذج هندرة لعملية اتخاذ القرار التربوي في الجامعات الأردنية "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على الإداريين التربويين الأكاديميين في جامعتكم .

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الدكتور " محمد أمين القضاه".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ...

/رئيس الجامعة

نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هـ ن

REENGINEERING MODEL FOR EDUCATIONAL DECISION-MAKING PROCESS IN THE JORDANIAN UNIVERSITIES

By

Azhar Khader Daoud Dagher

Supervisor

Dr. "Mohammed Ameen" Hamed Al-Qudah

ABSTRACT

This study aimed developing a reengineering model for educational decision-making process in the Jordanian Universities. The study sample consisted of (523) of the educational academics administrators in Jordanian Universities, for the academic year 2013/2014. For data analysis, arithmetic averages, standard deviations, multi-ANOVA, t(test), scheffe test, and factor analysis were used in the study. The findings of the study showed that the estimate of the study sample, to the reality of the educational decision making process in Jordanian universities, was high, as the results showed a statistically significant difference, in the reality of the educational decision making process in Jordanian universities, attributed to the university, and in favor of public universities, and for job position variable, in favor of dean of college. The study developed a reengineering model for the educational decision making process in Jordanian universities, and recommended its adoption.